



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**ZKOUMÁNÍ FAKTORŮ VÝKONNOSTI INOVATIVNÍCH
PODNIKŮ**

ANALYSIS OF PERFORMANCE FACTORS IN INNOVATIVE FIRMS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Koplík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Lukáš Koplík**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zkoumání faktorů výkonnosti inovativních podniků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Inovace a výkonnost podniků
Charakteristika zkoumaných podniků
Analýza výkonnosti podniků a provedeného dotazníkového šetření
Diskuse výsledku
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat ekonomické výsledky inovativních společností a zjistit jejich specifika. Analýza bude provedena na základě účetních závěrek za pět let a dotazníkového šetření.

Základní literární prameny:

KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 212. ISBN 978-80-7201-872-7.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-807-2614-233.

VLČEK, Radim. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybraných inovativních podniků a jsou hledány faktory, které právě jejich výkonnost ovlivňují. Analýza je prováděna za období 2011 až 2015 dle účetních výkazů společností. Poté následuje vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření. Poslední část shrnuje výsledky předchozích kapitol a specifikuje faktory, které dle provedených analýz, mají vliv na výkonnost inovativních podniků.

Abstract

This master's thesis deals with the performance evaluation of selected innovative companies and looks for factors that affect the performance of those companies. Analysis is done for periods between 2011 and 2015 based on financial statements. Then the evaluation of the survey questionnaire follows. The last part summarizes the results of the previous chapters and specifies the factors that have an impact on the performance of the innovative companies based on performed analysis.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, Inovace, Rentabilita, Likvidita, Aktivita, Zadluženost, Dotazníkové šetření

Keywords

Company performance, Innovation, Profitability, Liquidity, Activity, Indebtedness, Survey questionnaire

Bibliografická citace

KOPLÍK, L. *Zkoumání faktorů výkonnosti inovativních podniků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 115 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Zde bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala. Mé poděkování patří také podnikům, které se rozhodly na mé diplomové práci spolupracovat a všem ostatním, kteří mne při tvorbě práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	11
1 INOVACE A VÝKONNOST PODNIKU	12
<i>1.1 Výkonnost podniku</i>	<i>14</i>
1.1.1 Fundamentální analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku	15
1.1.2 Hodnocení výkonnosti podniků pomocí finančních ukazatelů	19
1.1.3 Další metody hodnocení výkonnosti podniku	24
<i>1.2 Inovace</i>	<i>25</i>
1.2.1 Inovace jako konkurenční výhoda.....	25
1.2.2 Definice inovací a jejich klasifikace	26
1.2.2.1 Klasifikace inovací dle Oslo manuálu	28
1.2.2.2 Klasifikace inovací dle míry originality	29
1.2.2.3 Kvalitativní aspekty inovací.....	30
1.2.3 Strategie inovací.....	32
1.2.4 Měření výkonnosti inovativního procesu	33
1.2.4.1 Měření finančními ukazateli.....	34
1.2.4.2 Měření specifickými ukazateli	35
1.2.5 Financování inovací	36
2 ANALÝZA VÝKONNOSTI VYBRANÝCH INOVATIVNÍCH PODNIKŮ	39
<i>2.1 Oblast zkoumaných podniků</i>	<i>39</i>
2.1.1 Výběr podniků.....	41
2.1.2 Charakteristika zkoumaných podniků.....	42
<i>2.2 Hodnocení výkonnosti skupiny inovativních podniků</i>	<i>49</i>
2.2.1 Vývoj tržeb skupiny podniků	49

2.2.2	Rentabilita skupiny podniků	52
2.2.3	Likvidita skupiny podniků	59
2.2.4	Zadluženost skupiny podniků	62
2.2.5	Ukazatele aktivity skupiny podniků.....	68
2.2.6	Další ukazatele pro hodnocení výkonnosti.....	73
3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	86
3.1	<i>Dotazník a jeho části.....</i>	86
3.2	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření.....</i>	87
3.2.1	Obecná část	87
3.2.2	Inovativní část	89
3.2.3	Otevřené otázky	94
4	DISKUSE VÝSLEDKŮ	99
	ZÁVĚR.....	106
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	107
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ	111
	SEZNAM PŘÍLOH	115

ÚVOD

Dnešní prostředí podniků se dá ve světě označit za hyperkonkurenční. Na trhu existuje velké množství firem s nejrůznějším zaměřením. K tomu, aby podnik dokázal na trhu dlouhodobě fungovat a přežít, je nutné, aby byl správně řízen a směřován. Záleží tedy na kvalitách, schopnostech a zkušenostech vedení podniku. Ve většině podniků je ústřední orgán označován jako top management.

Vedení podniku používá ke svému řízení nejčastěji informace ze samotného trhu a z hodnocení výkonnosti vlastního podniku, které je následně srovnáváno s výsledky konkurenčních podniků v příslušném odvětví.

Tato práce bude věnována inovativním podnikům, které se snaží od konkurence odlišit a přijít s něčím novým. Míra inovace je v každém podniku odlišná, ale jakákoliv snaha o ni, může přinést odpovídající výsledky. Podniky by se tedy měly o inovace snažit, právě ony jim totiž mohou zajistit ekonomický růst nebo také stálé portfolio spokojených zákazníků. O úspěšnosti podniků rozhoduje jejich schopnost odlišit se od konkurence a to jednak ve výrobcích, službách či procesech. Cílem vedení podniku by mělo být zaměřit se právě na inovativní schopnosti podniku a snažit se je co možná nejefektivněji využít.

Netřeba je ovšem zapomínat na dobu realizace nápadů. Do této doby spadá čas od prvotního nápadu, přes plánování, realizaci až do uvedení produktu či služby na trh. Pokud bude tento proces příliš zdoluhavý, může se stát, že konkurenční výhodu získá jiný podnik, který inovativní podnik s příchodem podobného produktu či služby na trh předstihne.

Inovativní podniky tedy musí jednat rychle, ale především účelně.

V této práci bude hodnocena výkonnost vybraných inovativních podniků pomocí zvolených ukazatelů a budou sledovány spojitosti mezi výsledky jednotlivých podniků. Tyto inovativní podniky byly ještě dále osloveny formou dotazníků, jejichž cílem bylo získat poznatky o řízení těchto podniků, pozornost byla zaměřena především na to, jak tyto podniky podporují inovativní činnost.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je analyzovat ekonomické výsledky vybraných inovativních podniků a zjistit jejich specifika. Analýza bude provedena na základě účetních závěrek za roky 2011 až 2015 a dotazníkového šetření. Dle těchto výsledků budou nalezeny spojitosti mezi podniky a specifika výkonnosti inovativních firem.

Práce bude rozdělena do 4 hlavní částí:

V první části nazvané *Inovace a výkonnost podniku* budou popsána teoretická východiska pro odpovídající zpracování praktické části práce. Pozornost bude zaměřena především na fundamentální analýzu, základní i složitější ukazatele pro hodnocení výkonnosti podniku, klíčová část zde bude tvořena poznatky o inovacích, jejich rozdělením a možnostmi měření.

V druhé části *Analýza výkonnosti vybraných inovativních podniků* budou nejprve definována kritéria, dle kterých byly vybrané podniky zvoleny a následně budou jednotlivé podniky stručně charakterizovány. Dále již bude hodnocena výkonnost těchto podniků pomocí ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Tyto základní ukazatele budou ještě doplněny o ukazatele další, které sledují například to, zda podniky zadržují zisky uvnitř společnosti, jak se vyvíjí průměrná mzda v podniku, kolik činí přidaná hodnota na pracovníka nebo také vývoj provozních nákladů a výnosů ve sledovaném období.

V třetí části *Dotazníkové šetření* budou vyhodnoceny vyplněné dotazníky těchto společností. Dotazník je rozdělen do tří částí – Obecná část, Inovativní část a Otevřené otázky, které jsou zaměřené na interní podnikové informace z oblasti inovací. Nevyplněný dotazník je přílohou této diplomové práce.

V závěrečné části *Diskuse výsledků* budou shrnuty výsledky z předchozích kapitol, tedy analýzy výkonnosti a dotazníkového šetření, a budou specifikovány odlišnosti inovativních podniků.

1 INOVACE A VÝKONNOST PODNIKU

V úvodu této kapitoly bude popsáno, jak mohou podniky zvolit své strategie a čeho tím lze dosáhnout. Další část práce bude věnována důležitosti hodnocení výkonosti podniků, a to konkrétně metodám, které lze k tomuto účelu využít. Hlavní část se bude týkat inovací, jejich definic, možnosti rozdělení, měření a způsobu jejich financování.

Nejdříve bude pozornost věnována strategiím a jejich uplatněním. K tomu, aby podniky oproti konkurenci na trhu vynikaly, je nutné mít podrobně zpracovanou strategii podniku. Oblast tvorby strategií je úkolem převážně strategického managementu.

„Strategický management lze chápat jako soubor přesně definovaných instrukcí, činností a rozhodnutí“ (1, str. 25).

Takto určené prvky mohou manažerům přinášet konkurenční výhody a nadprůměrné zisky. Strategické řízení obsahuje také personální složku, jelikož může být činností jednak manažerů, ale mohou se jí účastnit i všichni zaměstnanci. Těžkým úkolem pro manažery je skloubení znalostí a jejich vlastní intuice s udržení klíčových kompetencí podniku. Přínosy strategického řízení lze najít například v efektivní alokaci zdrojů a časů nebo v dosažení porozumění všech stakeholders zúčastněných na podnikové činnosti (1, str. 25-26).

Do cílů strategického managementu patří udržení konkurenceschopnosti nebo ještě lépe získání konkurenční výhody oproti ostatním podnikům. K tomu, aby byly podniky konkurenceschopnější na domácím trhu i v celosvětovém měřítku, mohou využít mnoho prostředků, mezi které patří kupříkladu kreativita, kvalifikace spojená se vzděláním, motivace založená na výkonech pracovníků, kvalitní týmová práce, efektivní komunikace a mnohé další.

Hlavním znakem konkurenceschopnosti českých podniků je dozajista kreativita, s jejíž pomocí se snaží podniky získat konkurenční výhody. Kreativita umožňuje zavedení nového produktu, lepší výrobní nebo obchodní postupy, rozšíření podnikání i do jiných oblastí (zahraničí) nebo získání levnějších nebo kvalitnějších zdrojů pro své produkty. Je zřejmé, že všechno závisí na nových nápadech a schopnostech jejich brzké realizace (2, str. 21-22).

Při volbě strategie je nejprve nutné definovat strategická východiska, která by měla obsahovat postupy k dosažení žádoucího cílového stavu podniku. V této fázi je důležité uvědomit si vizi, poslání a z nich určit strategické cíle podniku (2, str. 27).

Strategické plánování patří mezi klíčové činnosti vedení podniku, jedná se o plánování na úrovni celého podniku. Firma si může stanovit cíle všeobecné nebo cíle konkrétní. Mezi další možnosti dělení cílů patří dělení z hlediska času a úrovně řízení (3, str. 84).

Aby bylo možné správně definovat cíle podniku, je nutné si předtím stanovit kritéria těchto cílů. Cíle nemohou být v rozporu s vizí nebo posláním podniku. K hodnocení bude potřeba určit taková kritéria, která jsou nějakým způsobem měřitelná. Cíle musí být také ovlivnitelné, aby bylo možné je neustále upravovat. Musí být motivující jednak pro majitele, ale i pro samotné zaměstnance. V neposlední řadě je nutné pamatovat na realnost stanoveného cíle. Nereálný cíl může v budoucnu přinést zklamání nebo takto stanovený cíl může být pouze zveřejněn pro lepší pohled na společnost (4, str. 149).

Nelze jednoznačně určit pravidla, jak má být strategie postavena nebo co má obsahovat. Je potřeba zvážit všechny trendy, externí i interní faktory. Neexistují tedy žádné postupy, které je při sestavování strategií třeba dodržovat. Jsou však stanoveny zásady, kterými by se měli manažeři při svých rozhodováních řídit (1, str. 263).

Mezi typy strategií pro získání konkurenčních výhod patří specializace, diverzifikace, vertikální integrace, strategie velkých výkonů, drastické snížení nákladů a strategie inovací. Právě strategie inovací má do značné míry klíčový význam. Všechny typy uvedených strategií jsou založeny na inovacích (změnách). Inovace by měly být nosným typem strategií všech úspěšných podniků. Jedná se o určitou nadstavbu či vylepšení podnikových činností nebo produktů oproti ostatním, což zapříčiňuje získání konkurenčních výhod. Pokud si podniky svými produkty získají určitou skupinu zákazníků a své činnosti budou postupně zdokonalovat, je předvídatelné, že si dané zákazníky udrží nebo dojde dokonce i k rozšíření jejich portfolia. Inovace jsou tedy stěžejní částí strategií v současnosti na trhu velkého počtu pohybujících se firem. Ne každá inovativní strategie je ovšem úspěšná, proto je třeba jim věnovat velkou pozornost. Rozbor inovací a s nimi spojených aktivit bude tedy náplní dalších kapitol této práce (1, str. 263-271).

1.1 Výkonnost podniku

Nejprve je vhodné se pokusit výkonnost vydefinovat. Tento pojem se stal v dnešní době velmi používaný. Slovo výkonnost je přirozenou součástí jazyka všech manažerů. Jeho jednotnou definici však nalézt nejde, každý autor má trochu odlišný názor, ve své podstatě se definice ovšem zaměřují na totéž. Strategie podniku sledují růst výkonnosti podniku na základě zhodnocení investovaného kapitálu.

Dle Wagnera (5) lze výkonnost chápat jako určitou charakteristiku podniku, jejímž úkolem je popsat způsob a průběh, kterým daný sledovaný subjekt vykonává určitou činnost. Toto použití předpokládá, že lze porovnat zkoumané činnosti v našem podniku s určitými standardy nebo hodnotami podniků podobných, počítá tedy s referenčním (srovnatelným) výkonem činností jinde (5, str. 17).

Ve velmi obecné charakteristice je pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s definováním samotné existence daného podniku. Ta je sledována v jeho současném tržním prostředí, je zkoumána především úspěšnost a možné budoucí přežití v dnešním silném konkurenčním prostředí (6, str. 7).

Hodnocení výkonnosti podniku

Je vhodné odpovědět si na otázku: „Proč hodnotit podnik?“ Důvodem v obecném smyslu je podat přesný soud v určité oblasti hodnocení. Toto vyjádření se stává často impulzem budoucí práce manažerů, snaží se upravit činnosti podniku tak, aby bylo dosaženo strategických cílů. U hodnocení je třeba být ovšem pozorný, je důležité nezapomenout na účel hodnocení a časové období, za které se hodnocení sestavuje.

Záleží na tom, jaké vypovídací informace chceme o podniku zjistit. Každý uživatel těchto informací bude mít totiž možná jiné požadavky. Mezi uživatele se řadí vlastníci a zřizovatelé, finanční úřady, banky, investiční společnosti, pojišťovny, ratingové organizace a v neposlední řadě manažeři firem (7, str. 670).

Hodnocení výkonnosti podniku lze pozorovat ze tří časových hledisek:

- a) Retrospektivní hodnocení – Pro tento pohled je důležitý postup firmy od počátku založení až po současnost. Sleduje se mimo jiné její kvalitativní vývoj.
- b) Hodnocení momentálního stavu – Výsledkem tohoto hodnocení by měly být veškeré dostupné informace o současném stavu sledovaného subjektu.

- c) Budoucnost – Tento pohled je neméně důležitý než předchozí dva. Je potřeba predikovat budoucí vývoj podniku, zejména pak jeho možný rozvojový a investiční potenciál (7, str. 671).

Vývoj ukazatelů hodnocení finanční výkonnosti podniku

V předchozích letech docházelo k transformaci kritérií, která vyjadřovala výkonnost podniku z pohledu vlastníků společností. Rozdílnost ve škále kritérií je způsobena různým pohledem na podnikové řízení a následnou finanční analýzu. Historický přehled měření je vidět v tabulce 1. Nejdříve začínali majitelé sledovat ziskovou marži, která je vyjádřena podílem výsledku hospodaření podniku a jeho tržeb. Následná generace přišla s názorem zaměřit se na maximalizaci ziskovosti, tedy čím vyšší zisky, tím lepší pro majitele. Třetí generace dle Knápkové a Pavelkové (8) začíná uvažovat o výnosnosti vloženého kapitálu, který poměruje se ziskem. Dnes patří k moderním konceptům měření na základě ukazatele ekonomické přidané hodnoty, provozní návratnosti investice a metody volného cash flow (8, str. 14).

Tabulka 1: Vývoj klíčových kritérií pro hodnocení výkonnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8, str. 14)

1. Generace	Zisková marže	$\frac{Zisk}{Tržby}$
2. Generace	Růst zisku	Maximalizace zisku
3. Generace	Výnosnost kapitálu (ROA, ROE, ROI)	$\frac{Zisk}{Investovaný\ kapitál}$
4. Generace	Tvorba hodnoty pro vlastníky	EVA, CFROI, FCF

1.1.1 Fundamentální analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku

Fundamentální analýza je jedním, ne však jediným, nástrojem pro hodnocení výkonnosti podniku. Tato analýza má bezesporu své uplatnění a již z jejích poznatků lze hodnotit podnik jako celek včetně jeho situace na trhu. Fundamentální analýza se zabývá zkoumáním vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Za vnější prostředí lze považovat okolí podniku, tedy konkurenci, zákazníky, postavení na trhu. Vnitřní prostředí se týká uspořádání podniku v rámci jeho organizační struktury, rozdělení kompetencí a dalších nutných částí pro jeho bezproblémové fungování. Speciální

klasifikaci má SWOT analýza, ta se řadí právě do obou zmiňovaných prostředí. Sjednocuje totiž informace získané z předchozích analýz do oblastí příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku.

a) Vnější prostředí

Strategická analýza vnějšího prostředí podniku je tedy součástí hodnocení výkonnosti podniku. Dochází zde ke zkoumání okolí společnosti, cílem je poznání možných příležitostí a hrozeb. Analýza vnějšího prostředí je úkolem pro strategický tým, který se snaží získat aktuální informace o současném a nejlépe i předpokládaném budoucím vývoji všech faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat vývoj podniku. Okolí podniku lze dělit na dvě části, a to makrookolí a mikrookolí. Makrookolí podniku zahrnuje faktory, jež nemohou jednotlivé organizace ovlivnit, jedná se především o faktory technologické, ekonomické a sociálně-politické. Makrookolí je pro všechny podniky stejné, ale na každý podnik bude působit trochu rozdílně, každá organizace totiž reaguje různě citlivě na podněty zvenčí. Naproti tomu mikrookolí specifikuje oblast pro organizace, které si vzájemně konkurují a jejichž produkty a služby jsou přímými substituty. Pojetí mikrookolí pochází z Porterovy analýzy konkurence v odvětví (9, str. 45-46).

PESTLE analýza

Metoda PESTLE analyzuje také faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti a hrozby pro hodnocený podnik. Mezi tyto faktory patří:

- **Politické** - jedná se o hodnocení politické stability ve státě podnikání. Důležitou roli může hrát vláda, politické osobnosti a také současná politická strana u moci.
- **Ekonomické** - makroekonomickými vlivy mohou být inflace, úroková míra, velikost mezd, devizové kurzy, deficit nebo přebytek státního rozpočtu, výše hrubého domácího produktu a další. Netřeba zapomínat také na přístup k možným zdrojům financování a daňové politice státu.
- **Sociální** - lze je chápat jako demografické charakteristiky, řadí se mezi ně věková a velikostní skladba populace a pracovní preference občanů daného státu. Důležitost se přiznává také životní úrovni obyvatelstva, míře

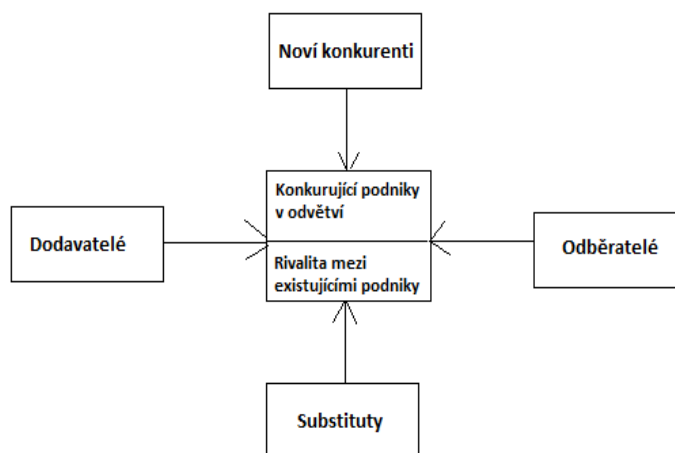
nezaměstnanosti a vzdělání, nebo dostupnosti pracovních sil s požadovanou kvalifikací.

- **Technologické** - zde je nutné sledovat přístup vlády k technologickým aktivitám. Sleduje se podpora oblasti výzkumu a vývoje, a to jednak v dotacích nebo případných odpočtech na daňových základech, dále je pozornost zaměřena také na rychlost realizace nových technologií nebo na dobu přestupu ze staré technologie na novou.
- **Legislativní** - důležitost je kladena především na existenci či nedostatek právních norem, kvalitu právního systému země, funkčnost soudních úřadů a vymahatelnost právních předpisů nebo ochraně spotřebitele.
- **Ekologické** - vliv na podnikatelské prostředí mohou mít přírodní a klimatické podmínky, environmentální hrozby i legislativní povinnosti vedoucí k ochraně životního prostředí (9, str. 178-180; 10, str. 113).

Porterova analýza odvětví

Odvětví může být definováno jako skupina firem, která zásobuje určitý trh svými produkty a službami. Hranice pro jednotlivá odvětví se stanovují často jen stěží. Na straně poptávky to lze pomocí možností substituce výrobků či služeb. Na straně nabídky lze stanovit hranice pomocí jednoduchosti, s níž lze přemístit výrobky na nové trhy (11, str. 57).

Cílem Porterovy analýzy je nalézt hybné síly, které působí v daném odvětví a ovlivňují tak činnost a chování podniků. To, jak lze vidět na obrázku 1, není determinováno jen konkurenčními podniky, vliv mají také dodavatelé a odběratelé, substituční výrobky, v neposlední řadě je důležitá hrozba vzniku potenciálně nových konkurenčních firem. Podniky vyhodnocují velikost vlivu těchto faktorů na jejich činnosti a hledají cesty kvalitní obrany (12, str. 102-104).



Obrázek 1: Prvky Porterovy analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11, str. 57)

b) Vnitřní prostředí

Cílem vnitřní situační analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, které jsou strůjci úspěšného podnikání. Důležité je však zodpovědět si otázku, zda takové faktory existují a jak je identifikovat. Pro nalezení těchto faktorů je třeba rozebrat nejprve stránky řídicí práce, jež mají nejzásadnější význam pro práci manažera. Nejčastěji používanou analýzou vnitřního prostředí je model 7S faktorů (13, str. 39).

Dle tohoto modelu je potřeba podnik chápat jako množinu sedmi základních faktorů, které mají mezi sebou určité vazby. Tyto faktory se vzájemně ovlivňují a působí především na to, jak bude naplněna předem definovaná firemní strategie. Harmonický soulad těchto faktorů lze přisoudit úspěšné firmě. Mezi zmiňované faktory patří strategie, struktura, systémy řízení informací, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Všechny mají pro podnik velký význam a jejich důležitost je nutné neopomíjet (14, str. 113).

c) Vnitřní i vnější prostředí

Právě jediná SWOT analýza spadá do analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Tato metoda fundamentální analýzy má zdroj v auditu trhu. Je to jedna z nejvíce používaných analýz v této oblasti. SWOT analýza se snaží rozklíčovat kritické faktory úspěchů podniku na daném trhu, zhodnotit silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurenčními podniky. Nelze opomenout ani blízké hrozby a dosud nevyužité příležitosti (15, str. 52-56).

Silné a slabé stránky podniku patří mezi vnitřní faktory, lze je ovlivňovat a řídit na úrovních podnikového řízení. Záleží na kvalitě manažerských schopností, průměrnosti nebo jedinečnosti výrobku podniku. Hrozby a příležitosti spadají mezi faktory externí, není teda šance se přímo podílet na jejich ovlivňování, lze na ně pouze určitým způsobem reagovat (16, str. 48).

1.1.2 Hodnocení výkonnosti podniků pomocí finančních ukazatelů

Hodnocení výkonnosti podniku lze provádět také pomocí různých finančních ukazatelů. Nejčastěji používanou formu tvoří finanční analýza, kde je na základě finančních výsledků (ve většině případů poměrových) ukazatelů hodnocena situace podniku. Často však finanční analýza není dostačující. Vznikly tedy nové, dle manželů Maříkových (19) moderní, ukazatele pro hodnocení výkonnosti. Mimo jiné ještě existují nefinanční metody hodnocení výkonnosti, kterým bude následně také věnována pozornost.

a) Základní ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza spolu s finančním plánováním tvoří základní kámen pro celkové hodnocení výkonnosti podniku. Smyslem finanční analýzy je vytvoření určitých závěrů o celkové hospodářské situaci podniku. Finanční analýza obsahuje hodnocení ve třech časových úrovních. Jedná se o hodnocení minulosti, současnosti a predikci budoucího vývoje (17, str. 77).

Finanční analýza je podstatnou součástí finančního řízení. Přináší informace, které manažeři potřebují při svém rozhodování v krátkodobém i dlouhodobém finančním řízení. Měla by být také součástí řízení výkonnosti podniku orientovaného na hodnotové řízení (18, str. 15).

Finanční analýza využívá k hodnocení nejčastěji tyto druhy ukazatelů:

Absolutní ukazatele

- Ukazatele zisku
- Ukazatele cash flow

Poměrové ukazatele

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity a zadluženosti

- Ukazatele aktivity
- Provozní ukazatele
- Ukazatele tržní hodnoty

Rozdílové ukazatele (17, str. 115-140)

Tyto výše jmenované ukazatele patří mezi základní ukazatele pro hodnocení výkonnosti. Absolutní ukazatele jsou ovšem často kritizovány. Kritika se dotýká výsledku hospodaření, který je ovlivňován různorodostí účetních metod jednotlivých podniků (tvorba rezerv, oceňování majetku, odpisy a další). Celkový výsledek hospodaření často neobsahuje jen výnosy a náklady z hlavní činnosti, občas je jeho součástí také finanční a mimořádná složka. Je tedy někdy zkreslující srovnávat podniky pouze na jejich základě. Rozdílové ukazatele není vhodné použít, protože jejich výsledky mezi různě velkými podniky nelze srovnávat.

Ukazatele rentability neslouží samostatně k měření úspěšnosti podnikání, teprve jejich porovnání s náklady obětovaných příležitostí přináší přesnější zobrazení. Je třeba také zahrnout veškerá rizika, jež sebou konkrétní podnikání nese, ať už se jedná o riziko ze zadlužení nebo neschopností splácet své závazky. Tradiční ukazatele se neobejdou bez dalších ukazatelů (18, str. 20-25).

Pouze na výsledcích z minulosti ovšem nelze zakládat plánování budoucí strategie. Je třeba vzít v potaz všechny změny v okolí podniku. Z výsledků celkového hodnocení finanční analýzy je vhodné se poučit a na jejich základě právě sestavovat budoucí plány (8, str. 26).

b) Moderní metody

Vznikají právě z klasických ukazatelů finanční analýzy, eliminují však jejich nedostatky. Problém vzniká v odlišnosti mezi tržním oceněním podniku a výkonností podniku měřenou na základě účetnictví a jeho podkladů. Účetní metody a postupy často neodpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost, protože účel jejich vytvoření byl jiný. Výhodnost investice na trhu se vypočítává z očekávaných budoucích toků peněz diskontovaných na současnou hodnotu pomocí nákladů na kapitály, ty jsou vyjádřeny mírou rizikovosti investice a časovou hodnotou peněz. Klasické finanční ukazatele jsou

často kritizovány, začaly se tedy vytvářet a používat ukazatele nové – moderní (8, str. 43).

Dle manželů Maříkových (19) by měl moderní ukazatel splňovat následující kritéria:

- vyjadřovat co nejužší propojení na hodnotu akcií, která by měla být prokazatelná statistickými výpočty,
- využít informace z účetnictví včetně ukazatelů, kterým tvoří účetnictví základ,
- odstraňovat dosavadní kritické faktory vůči účetním ukazatelům finanční efektivnosti, a to konkrétně zahrnutím do výpočtů rizika a rozsah vázaného kapitálu,
- umožňovat hodnocení výkonnosti podniku a zároveň i jeho ocenění.

Tyto požadavky je však ještě potřebné doplnit o to, že ukazatel by měl obsahovat přesnou a jasnou vazbu na jednotlivé úrovně řízení, měl by také podporovat řízení hodnoty pro vedení podniku.

Mezi moderní ukazatele tedy patří metoda diskontovaného cash flow – DCF, ekonomická přidaná hodnota - EVA a tržní přidaná hodnota - MVA (19, str. 12).

DCF (Discounted Cash Flow)

Metoda diskontovaného cash flow zohledňuje dvě zásadní veličiny – čas a riziko. Je nutné zahrnout do výpočtu okamžik výplaty daných částek, ale především také riziko, za kterého jsou dané peněžní toky produkovány. Tato metoda DCF zajímá v první řadě investory, kteří tak sledují možné zhodnocení svých budoucích investic v určitém časovém horizontu pomocí čisté současné hodnoty (NPV - Net Present Value) nebo vnitřního výnosového procenta (IRR – Internal Rate of Return).

Projekt a budoucí investice jsou pro investory výhodné tehdy, je-li NPV za dobu životnosti větší než nula, tím je splněna požadovaná výnosnost. V případě hodnoty pod nulou, mohou být projekty výnosné, ale nebudou dosahovat výnosnosti požadované investory.

Vnitřní výnosové procento představuje takovou výnosnost investice, při které se čistá současná hodnota bude rovnat nule. IRR se dá vypočítat metodou interpolace, a to

následujícím postupem. Nejprve se vypočítá NPV pro zvolenou diskontní sazbu. Je-li NPV kladná, zvolíme pro další výpočet vyšší diskontní sazbu, abychom docílili záporné hodnoty pro NPV. Z výše uvedeného je zřejmé, že diskontní sazba, pro kterou bude NPV dané investice rovna nule, je někde v intervalu mezi první a druhou diskontní sazbou (20, str. 120-122).

EVA (Economic Value Added)

Ekonomická přidaná hodnota (často zkráceně jen EVA) kvantifikuje provozní zisk (často označován jako „ekonomický“), jenž podnik generuje po uhrazení veškerých nákladů na kapitál, tím je myšlen kapitál cizí i vlastní. Z definice tedy vyplývá, že „ekonomický“ zisk je rozhodně nižší než účetní. Ukazatel EVA vyjadřuje, jak společnost v daném roce přispěla k růstu nebo snížení hodnoty podniku. Pro výpočet je nejčastěji používán vzorec:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad [Kč]$$

NOPAT provozní zisk podniku po zdanění

WACC průměrné vážené náklady na cizí a vlastní kapitál

C celkový kapitál podniku vázaných v aktivech pro hlavní činnost podniku

EVA odstraňuje také problémy a chaos v systémech řízení podniku. Problémem u podniků je zde zamýšleno řízení na základě sledování velkého počtu ukazatelů, jejichž význam je velmi často neslučitelný. Strategické plány, investiční rozhodování nebo kupříkladu odměňování manažerů je tedy posuzováno zvlášť a každé na základě ukazatelů, které si podnik určil jako rozhodující pro danou oblast. EVA je komplexnější ukazatele než třeba ukazatele poměrové, je tedy vhodný k řízení podniku, avšak nelze ho používat samostatně. Nikdy by neměly být podniky řízeny jen na základě výsledků jednoho ukazatele, mohlo by to způsobit výrazné problémy na nižších úrovních managementu při řízení vnitropodnikových služeb a útvarů.

Výpočet ukazatele ovšem není až tak jednoduchý, je potřeba provést velké množství úprav, aby bylo dosaženo správných a nezkreslených výsledků. Kapitál podniku je zde tvořen součtem vlastních a cizích zdrojů financování (ve vzorci se jedná o písmeno C), které produkují zisk, takto specifikované zdroje jsou zde nazývány jako čistá operativní

aktiva (Net Operating Assets). Je nutné upravit hodnotu aktiv z účetního výkazu rozvahy právě na čistá operativní aktiva. Úpravy zahrnují například aktivaci nákladu na reklamu, vzdělávání pracovníků, výzkum a vývoj, úpravu o majetek v nájmu nebo na leasing. Další problém často představují průměrné náklady na kapitál (WACC). Stanovení nákladů na cizí kapitál je jednodušší, často se jedná o úrokovou míru, již jsou úročeny úvěry od banky a ostatních institucí. Stanovit náklady na vlastní kapitál je mnohem složitější, lze k tomu využít více metod, kde mezi nejznámější se řadí dividendový model, Model CAPM nebo stavebnicový model, který je v České republice upravován Ministerstvem průmyslu a obchodu.

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C} \quad [\%]$$

r_d = náklady na cizí kapitál

r_e = náklady na vlastní kapitál

t = daňová sazba

D = celková hodnota cizích zdrojů

E = celková hodnota vlastních zdrojů

C = celkový součet vlastní a cizích zdrojů (20, str. 120-125)

MVA (Market Value Added)

Trhem přidanou hodnotu pro podnik lze sledovat jen u akciových společností, jejichž akcie jsou volně obchodovatelné na burze. Existují dva způsoby výpočtu:

$$MVA = \sum \frac{EVA}{(1 + i)^n} \quad [Kč]$$

$$MVA = P - BV \quad [Kč]$$

První popisuje MVA jako součet diskontované ekonomické přidané hodnoty, druhý způsob, řeší MVA jako rozdíl mezi tržní hodnotou připadající na akcii a účetní hodnotou vlastního kapitálu připadajícího na akcii ve stejné jmenovité hodnotě. Pokud vynásobíme MVA počtem akcií, za podmínky stejné hodnoty u všech akcií, dostaneme MVA za celkovou společnost (21, str. 72-73).

1.1.3 Další metody hodnocení výkonnosti podniku

Balanced Scorecard

Tato metoda vznikla díky potřebě podniků stát se konkurenceschopným v dlouhém období. Do doby vzniku tohoto modelu totiž existovaly převážně systémy hodnocení na základě finančního účetnictví, které právě dlouhodobou konkurenceschopnost předvíдалy jen stěží. Metoda BSC zachovává tradiční finanční ukazatele a měřítka, která podávají informace o transakcích a hospodaření podniku v minulosti. Tato finanční měřítka BSC doplňuje o měřítka hybných sil výkonnosti. Finanční měřítka se zabývají minulou výkonností, zatímco hybné síly jsou směřovány do budoucna.

Cíle a měřítka metody BSC vyplývají z podnikové vize a strategie, snaží se sledovat výkonnost ze 4 možných perspektiv – Finanční, Zákaznické, Interních procesů, Učení se a růstu. Management může nyní měřit, jak podnik vytváří hodnotu pro stávající zákazníky, jakým způsobem lze zlepšit kvalitu lidských zdrojů a které práce jsou nezbytně nutné pro růst výkonnosti podniku. I když BSC zachycuje krátkodobou výkonnost, je z něj zřejmé, že nachází hybné síly vedoucí k vyšší budoucí výkonnosti a konkurenceschopnosti.

BSC se snaží převést položky vize a strategií do plánů a měřítek, které představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky pro akcionáře (potažmo zákazníky) a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. BSC využívají právě také inovativní podniky jako manažerského systému k řízení svých strategií (22, str. 19-21).

Model EFQM

Model European Foundation for Quality management (dále pouze EFQM) patří mezi nejčastěji používané modely pro řízení. Tento model se vyvinul z Total Quality Management (TQM), což byl původní model od autorů z Japonska. Roku 1991 představila tento model Evropská nadace pro management jakosti jako Evropský model TQM, název EFQM nese až od roku 1999, kdy došlo k jeho celkové proměně. EFQM je založen na podobných principech jako jeho předchůdce, liší se svou náročností a poskytuje nejdokonalejší postup k rozvoji systému celkového managementu, zatímco TQM se specializoval pouze na management jakosti.

Je založen na 9 hlavních a 32 dílčích kritériích, kterým je přisuzována určitá váha nebo bodové hodnocení. Model byl od svého vzniku již několikrát upravován a došlo i ke změně hodnot kritérií. Hlavní kritéria, na které se podnik musí zaměřit, jsou právě - Vedení, Lidé, Strategie, Partnerství a zdroje, Procesy a produkty (včetně servisu), Výsledky vzhledem k zákazníkům, zaměstnancům, ke společnosti a v neposlední řadě také Klíčové výsledky výkonnosti.

EFQM má obecný charakter a je použitelný ve všech typech organizací. EFQM značí, že dobré výsledky podniku jsou závislé na vhodně definované a rozvíjené strategii, efektivním řízení všech zdrojů podniku, budování kvalitních partnerských vztahů a pracovního klimatu, což je možné pouze odpovídajícími přístupy na všech úrovních managementu (23, str. 38-40).

1.2 Inovace

1.2.1 Inovace jako konkurenční výhoda

Předtím, než budou inovace přesněji definovány, klasifikovány a rozebrány, bude věnována pozornost důvodům, proč je na ně v současnosti kladen velký důraz a proč je o nich čím dál tím více diskutováno.

V celosvětové ekonomice se neustále zvyšuje počet nově vznikajících podnikatelských subjektů, které si navzájem silně konkurují. Dnešní prostředí ve světě lze tedy označit za hyperkonkurenční. Konkurence je pojmem, jenž se objevuje především v tržní ekonomice. Jakmile je v určitém oboru přebytek nabízeného zboží nebo služeb nad poptávku téhož zboží či služby, začínají podnikatelé přemýšlet, jakým způsobem by se mohli odlišit od konkurence. Konkurenceschopnost podniku jako takovou lze chápat dvěma způsoby. Pasivní pojetí znamená, že podnik pouze odolává subjektům na stejném poli působnosti. Naproti tomu aktivní pojetí zaznamenává snahu prosadit se v daném oboru v porovnání s ostatními. Konkurenceschopnost se sleduje k danému okamžiku, mnohem důležitější je ale její dlouhodobější udržení a zlepšování do budoucnosti (24, str. 15-17).

Konkurenceschopnost vychází z konkurenčních výhod, nezbytná je jejich identifikace a následné využívání. Konkurenční výhoda je tvořena hodnotou pro zákazníka, kterou je podnik jako takový schopen vytvořit pro tyto subjekty. Výhody lze spatřovat

v nižších cenách za rovnocenné produkty konkurence nebo v poskytnutí jedinečných produktů, u nichž nebude brán zřetel na vyšší cenu (25, str. 53-55).

V současné době v praxi dominují ty podniky, které jsou schopny určitým způsobem skloubit své veškeré znalosti, technologické prostředky a dovednosti se zkušenostmi a vytvořit tak nových druh výrobků, zboží či služeb nebo alespoň způsob, jakým budou tyto produkty podnikem nabízeny a dodávány. Díky novým produktům si podniky zachovávají nebo zvyšují svůj tržní podíl a jsou ziskovější na daných trzích. U produktů nacházejících se na trhu již určitou dobu nebude zvyšování objemů prodeje záviset jen na nižších cenách, ale především na necenových faktorech jako jsou design a kvalita. Čas hraje u konkurenčních výhod velkou roli, nelze totiž jen přicházet s něčím novým, ale je důležité předstihnout v tom konkurenci.

Ekonomické prostředí a potřeby zákazníků se neustále mění, je nutné se jim tedy neustále přizpůsobovat. Velkou roli zde sehrávají právě inovace, jejich nejčastější projev je chápán právě jako vznik nových produktů. Za stejně důležité lze považovat také inovaci procesů. Výhody, které byly v minulosti díky inovacím dosaženy, se postupně vytrácí, konkurence se totiž snaží kopírovat a napodobovat úspěšné podniky. Pokud nechce podnik ustrnout v jednom bodě, musí inovativní kroky opakovat, jinak výhodu na trhu získá někdo úplně jiný (26, str. 6-7).

1.2.2 Definice inovací a jejich klasifikace

Samotné slovo inovace pochází z latinského výrazu „innovatio“, v češtině je překládáno jako změna k něčemu novému. Pojem inovace se používá v mnoha oblastech, byla tak pojmenovávána změna v různých činnostech i na nepodnikových úrovních. Definicí je velké množství, všechny se však něčím od sebe odlišují. Pro účely této práce budou použity definice dle Oslo Manuálu z roku 1996, který inovace rozděluje na inovace technicko-výrobní a technicko-procesní. Technicko-výrobní jsou chápány jako realizace nebo komercializace výrobku s výrazně vylepšenými charakteristikami, které reálně představují poskytnutí lepších a kvalitnějších služeb pro stávající či nové zákazníky. Technicko-procesní inovace představují realizování nebo přijímání nové nebo velmi podstatně změněné výroby nebo změny v metodách nakupování od dodavatelských subjektů. Tento druhý typ inovací obsahuje změny podnikového

majetku, lidských zdrojů a jejich kvalifikaci, výrobních metod a pracovních postupů nebo kombinace předešlého (27, str. 11).

Za jednoho z prvních představitelů inovací lze považovat moravského rodáka Josefa Aloise Schumpetera. Tento rakouský hospodář přišel se svou teorií ekonomického vývoje, jejíž základ tvoří právě inovace. Považoval inovace za něco velmi důležitého, bez čehož by se tržní ekonomiky nevyvíjely stávajícím směrem a tempem. Schumpeter tvrdí, že inovace nejprve narušují rovnováhu na daných trzích, která je však následně díky nim kvalitněji a lépe nastolena (24, str. 77).

Schumpeter se rovněž snažil o jednu z prvních klasifikací inovací, rozděluje je následovně:

- 1) Prvním typem je **nový produkt**, který spotřebitelé dosud nepoznali nebo ho znají, ale je v novém kvalitativním provedení.
- 2) **Nová technologie** v podniku může být chápána především jako použití nově vzniklých technologických postupů nebo nákupů nových zařízení za tímto účelem.
- 3) Dalším v pořadí je **nový trh**, jenž představuje možnosti prodeje, které dosud podnik neobjevil a nestihl využít.
- 4) Schumpeter neopomněl ani **nové suroviny** objevující se na trhu, které lze použít ke zpracování a výrobě.
- 5) Na závěr je uváděno **nové organizační uspořádání**, což znamená zlepšování všech procesů podniku včetně výrobního, které odpovídá novému uspořádání výrobního cyklu (24, str. 12).

Schumpeter nechápal inovace striktně jako vznik nových produktů díky lepším a kvalitnějším technologiím, viděl jejich přínos také v organizačních a procesních změnách uvnitř podniku. Dle autora nejde jenom o nově vzniklé technologie a vědecko-technické pokroky, jde mu především o praktickou aplikaci v jednotlivých podnicích. Ve své ekonomické teorii vidí Schumpeter rozdíl mezi obyčejným prostým výrobcem a podnikatelem. Z jeho definice vyplývá, že podnikatel je někdo kdo inovuje, což mu přináší vyšší zisk, než který generují jen prostí výrobci. Inovace je tedy nějaká aktivita uvnitř ekonomiky, která je založena na tvůrčích schopnostech a znalostech.

Stejně jako později píšící autoři, vidí možnost dlouhodobých zisků v neustále nově realizovaných inovacích (28, str. 11-12).

1.2.2.1 Klasifikace inovací dle Oslo manuálu

Klasifikace inovací dle Oslo manuálu rozlišuje 4 základní druhy inovací. Oslo manuál je přední mezinárodní zdroj pokynů pro shromažďování a využívání údajů o inovativních aktivitách v průmyslu. První verze manuálu pochází již z roku 1992, dosud byl dvakrát aktualizován. Třetí vydání z roku 2005 vzniklo za účelem zohlednění pokroku dosaženého v chápání inovativního procesu a prosazení získaných zkušeností z nových celosvětových průzkumů (29, str. 10-11).

Oslo manuál dělí inovace na produktové, procesní, organizační a marketingové. Tato základní klasifikace se snaží udržovat určité propojení s definicemi technologického produktu a procesních inovací v druhém vydání manuálu.

Produktová inovace

Pojem produkt je zde chápán jako zboží i služba zároveň, produktová inovace tedy představuje zavedení zboží nebo služby, která je nová nebo se určitým způsobem zlepšila s ohledem na její charakteristiky nebo zamýšlené použití. To zahrnuje zlepšení v technických parametrech, konceptech a materiálu vzhledem k lepší uživatelské přívětivosti a funkčních vlastnostech. K lepší využitelnosti mohou být uplatněny nově získané znalosti v daných technologiích nebo mohou být kombinovány s již existujícími znalostmi. Jako příklad výrobků, které vznikly na základě nové technologie, jsou uváděny první mikroprocesory a digitální kamery. Příkladem kombinace nových a již existujících znalostí je první MP3 přehrávač. Jeho výrobci využili klasické softwarové standardy používané pro rádia, ale museli je zmenšit do miniaturní podoby dle nových technologií (29, str. 48).

Procesní inovace

Procesní inovace představují implementaci nové nebo výrazné změny ve výrobě a dále také změny ve způsobu doručování, to všechno zahrnuje významnou změnu výrobní techniky, zařízení nebo softwaru. Tento druh inovace může být určen ke snížení nákladů a zlepšení kvality výrobků a dodávaných produktů. Příklady těchto inovací

představují zavádění nových plně automatických zařízení při výrobě nebo používání softwarových programů pro vývoj designu produktů (29, str. 49).

Organizační inovace

Organizační inovace se týkají nových organizačních metod v obchodních praktikách podniků, změny v organizaci pracoviště nebo změny v uspořádání vnějších vztahů k externím subjektům. Díky této skupině inovací se podnikům snižují administrativní a transakční náklady nebo dochází ke změnám na pracovištích, přičemž roste uspokojení zaměstnanců a je tak zajišťována větší produktivita práce. Často jsou tyto inovace uskutečněny rozhodnutím strategického managementu. Příklady jsou spatřovány v prvotním zavedení systému řízení pro všeobecnou výrobu nebo zásobovacích operacích jako jsou systémy řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce (29, str. 51).

Marketingová inovace

Marketingové inovace dle Oslo manuálu představují zavádění nových marketingových metod, které zahrnují významné změny v balení, designu, ocenění, umístění a další podpoře prezentace produktů. Kladou si za cíl lépe uspokojovat potřeby zákazníků, otevřít podnikům cesty na nové trhy nebo nově umístit produkt na současném trhu s cílem zvýšení objemů prodeje podniků. Jako inovace jsou zde chápány metody, které podnik dosud nevyužíval, jsou tedy pro něj nové a musí být zároveň součástí nových marketingových strategií a koncepcí podniku. Tyto metody mohou být vyvinuty samotným inovujícím podnikem nebo převzaty od jiných podniků a lze je využít pro nově vzniklé i již zavedené produkty. Příklady inovací v designu představují navržení nové nábytkové řady nebo nalezení nové chutě pro potravinové zboží s cílem zaměřit se na určitou předem definovanou skupinu zákazníků (29, str. 49-51).

1.2.2.2 Klasifikace inovací dle míry originality

V současné době není kladen důraz na to, odkud daná inovace pochází, podniky zajímá spíše, jak bude daná inovace efektivní nebo to, co podniku přinese. Významnou roli zde hraje benchmarking, v rámci kterého se podniky srovnávají a zjišťují tak, co který konkurent dělá jinak a je-li to lepší, je snaha to implementovat do vlastních činností.

Z hlediska míry vlastního přínosu se inovace dělí na:

- Absolutní inovace – inovace byla vytvořena bez rad a pomoci, původce ji vytvořil sám a je na ní vidět známka originality.
- Adaptace – inovace je zde přetvářena, již známému řešení je dán nový účel použití.
- Aplikace – známe řešení je přizpůsobeno podmínkám v podniku.
- Imitace – jedná se o napodobení inovací, které jsou chráněny autorskými právy.
- Akceptace – původní inovace je převzata, aplikována na podnikových úrovních v absolutním měřítku a není již žádným způsobem upravována.

Není třeba se snad ani zmiňovat o tom, že jsou-li inovace přebírány od jiných subjektů, musí dojít k respektování autorských práv a jiných ochranných opatření, kterými si autoři své nápady chrání. Naproti tomu velká část inovativních aktivit chráněna není, proto podniky často využívají informací z konkurenčních podniků, čímž mohou šetřit čas i náklady výrobních procesů a může docházet ke zdokonalování podniku. Dokonalejší podnik se velmi často vyznačuje spokojenějšími zákazníky (24, str. 86).

1.2.2.3 Kvalitativní aspekty inovací

V Československé republice se inovacím a jejich teoriím v minulosti věnoval František Valenta, který také napsal knihu zabývající se inovacemi. Kniha obsahuje mnoho informací z dané tematiky, nejvíce přebíranou a velmi známou je klasifikace inovací dle jejich řádů (24, str. 84).

Podle stupně složitosti se inovace dle toho autora dělí na 10 řádů, které dále spadají do tří skupin inovací.

Inovace 0. řádu – Regenerace - je zde chápána jako obyčejné obnovování běžných prvků podnikatelské jednotky. To je způsobeno klasickými jednoduchými činnostmi jednotlivých středisek společností. Cílem podniků je neupadnout do tzv. degenerace, která by byla způsobena neracionálními aktivitami. Díky regeneraci se podniky snaží zachovat si své současné stavy, není zde snaha o zapojení něčeho nového (27, str. 14).

Inovace 1. řádu - Intenzita – podniky se snaží zvýšit využití svých zdrojů na vnitropodnikové úrovni. Může se jednat o stanovení přísnějších časových norem na výkony jednotlivých operací nebo o přechod na vícesměnný provoz.

Inovace 2. řádu – Reorganizace – tyto inovace spočívají ve změnách na pracovištích, především tedy organizačních. Příkladem jsou přerozdělení činností v rámci středisek, ve kterých se dá činnost provádět rychleji a s menšími náklady, nebo lepší uspořádání strojů na pracovištích, jejichž cílem je zamezit časovým ztrátám a prodlévám (24, str. 84-85).

Inovace 3. řádu – Změna kvanta - jedná se pouze o změnu množství, nikoliv kvality, prvků podnikatelské jednotky. Jako příklad si lze představit nákup nových strojů.

Inovace 4. řádu – Kvalitativní adaptace - tento řád představuje změny kvalitativní, které podnik provádí za účelem adaptace inovovaného prvku nebo činnosti na jiné prvky uvnitř podniku. Příkladem je navržení nového výrobku, který bude složen ze součástek, které se dají vyrábět na současných strojích v podniku, což je dozajista velmi hospodárné (27, str. 15).

Inovace 5. řádu – Nová varianta – jsou zde zařazeny změny jedné nebo hned několika funkcí produktů i zdrojů v podniku nebo kterékoliv činnosti v provozním procesu. Dojde tak ke zvýšení výkonnosti nebo ke snížení nákladů.

Inovace 6. řádu – Nová generace - zde jsou inovace podobné předchozímu řádu, avšak ke změnám funkcí produktů dochází za zachování původního stavu koncepce. Jako příklad je uváděno zavedení chytrého mobilního telefonu, který již poskytuje jeho uživatelům mnohem vyšší míru využití nejen na přijímání hovorů a psaní textových zpráv (24, str. 85).

Inovace 7. řádu – Nový druh - oproti šestému řádu se jedná i o změnu koncepce u inovovaného produktu při zachování původních principů řešení (27, str. 15).

Inovace 8. řádu – Nový rod - obsahuje změnu principu, na němž je postaven základní stavební kámen koncepce produktu nebo jiného prvku v provozním procesu (24, str. 85).

Inovace 9. řádu – Nový kmen – vzniká zcela nový produkt v podniku jiným než do té doby známým pracovním postupem. Tento inovativní řád je spojen s objevy v oblasti mikrotechnologií a nanotechnologií (27, str. 15).

Tabulka 2: Odlišné rozdělení řádů inovací
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, str. 15; 24, str. 85)

Veber		Vlček	
Racionalizační	1. – 4. Řád	Racionalizační	0. – 2. Řád
Kvalitativní	5. – 8. Řád	Přírůstkové	3. – 6. Řád
Radikální	9. řád	Radikální	7. – 9. Řád

1.2.3 Strategie inovací

„Strategií inovací rozumíme empirií inovační praxe prověřené, systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí“ (30, str. 213).

Úspěch inovativních aktivit podniku je velkým způsobem závislý na včas uplatnění a správným způsobem sestavené a zvolené strategii. Dle Kislingerové (30) lze inovativní strategie dělit následovně:

1) Strategie uplatňování odlišené složitosti inovací

Tato idea je závislá na již rozebíraných řádech inovací. Řád inovace nám stanovuje způsob, jakým by měla být konkrétní inovace řízena a prováděna. Praxe utvrzuje poznatky, že na konkrétní řády musí být aplikovány různé modely řízení. Vznikla tedy strategie jednoduchých a složitých inovací.

2) Strategie stanovení podnětných inovací

Cílem této strategie je nalézt místo, kde začít s realizací aktivit takovým způsobem, aby bylo dosaženo co možná největšího efektu za danou dobu. Níže uvedené typy strategií byly v minulosti uplatňovány hlavně u podniků, které své aktivity dělí na hlavní, vedlejší, pomocné a procesní, dále z hlediska objektového se rozkládají na holdingy, závody, provozy a dílny. Tato kategorie zahrnuje strategie odstraňování neefektivnosti, strategie inovativní dominanty.

3) Strategie vzniku produktových a procesních inovací

Tyto inovace chápou jako hlavní cíl strategie uspokojování potřeb. Strategie produktových inovací sledují potřeby vnějších zákazníků a podniku, jako subjektu působícího na trhu. Zatímco strategie vzniku procesních inovací sleduje potřeby

vnitřních zákazníků, potřeby podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu a potřeby stakeholderů.

4) Strategie volby konkurenčního boje

Tato strategie řeší to, jakým způsobem chce daný podnik na trhu porazit konkurenci. Jestli se jí postaví v přímém střetu na trhu nebo vítězství dosáhne chytrými produktovými inovacemi. Překonat konkurenci lze výhodnějšími cenami, lepšími dodacími podmínkami nebo určitým užitkovým odlišením. Další možností je vytvoření úplně nového výrobku, při jehož prodeji zatím konkurence na trhu neexistuje.

5) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy

Tento typ strategie značí zásadní změnu v organizaci podnikatelské jednotky, její struktury a chování. Důležitým aspektem je zde počátek restrukturalizace, a to konkrétně v jaké kondici se podnik v tomto okamžiku nachází. Okamžik realizace je spojován s životní fází cyklu podniku, dle které lze strategii dělit na strategii prosperity, strategii revitalizace a strategii resuscitace.

6) Strategie vnímaného stupně novosti výrobků

Tato strategie vychází z poznatků, že změna výrobku může být jinak chápána samotným výrobcem a jinak konečným zákazníkem. Na základě tohoto poznatku lze rozlišovat strategie inovací přírůstkových, technických či radikálních (30, str. 212-225).

1.2.4 Měření výkonnosti inovativního procesu

Všechny druhy inovativních aktivit přináší určité změny v rámci podniku, které mají na vnitropodnikové činnosti různé efekty. Slovo efekt je třeba zde chápat jako změnu určitých vstupů, výstupů nebo stavů fondů.

Za základní efekty inovativních aktivit lze považovat změny v nákladech, tržbách a ve stavech fondů. U všech tří jsou změny sledovány za určité období, aby mohlo dojít k jejich srovnání. Ze základních ukazatelů je možno vytvořit ukazatelé složitější. Jejich příkladem mohou být rozsah vývoje výrobního procesu nebo produktivita fungování (31, str. 346).

Měření inovativních činností je nutné a samotné inovativní aktivity bez zpětné vazby by ztrácely smysl. Nebylo by pak možno zpětně zjišťovat, kde se stala chyba, což by

mohlo znamenat její opětovné vytvoření. Inovování není proces statický, ba naopak je zde na první pohled zřetelná dynamika, na jejímž základě lze konstatovat, že její měření bude mnohem těžší.

Základním pravidlem u inovací je:

„Propojení strategie a systému měření inovační výkonnosti prostřednictvím několika správných ukazatelů zajistí jasný obraz o výkonnosti“ (28, str. 87).

Z pravidla tedy vyplývá, že je nutné nalézt vhodné ukazatele pro konkrétní podnik a na základě jejich aplikace posuzovat výkonnost podniku. Častou chybou je, že manažeři sledují velké množství ukazatelů, jsou pak zahlceni neustálým vyhodnocováním analýz, které jim však často ani neposkytnout odpovídající výsledky pro řízení podniku (28, str. 87-88).

1.2.4.1 Měření finančními ukazateli

Základem měření většiny podnikových činností jsou finanční ukazatele, totéž platí také u inovativních činností. Jak již bylo uvedeno výše, je nutné vybrat vhodné ukazatele s vypovídající schopností (28, str. 87-88).

Dle Pitry (32) lze finanční ukazatele dělit následovně:

- Příspěvek inovací ke konkurenceschopnosti podniku

V této skupině hrají zásadní roli rentabilita aktiv, rentabilita tržeb, likvidita či zadluženost. Jsou-li sledovány ukazatele každoročně, lze pozorovat meziroční změny těchto ukazatelů a vyhodnocovat tak vliv inovativních aktivit daného roku na výsledky podniku. Důležité je si uvědomit, že inovace by nikdy neměly podniku způsobit problémy v likviditě či vysokém zadlužení.

- Odraz inovativních aktivit na hospodářských výsledcích podniku

Za hlavní ukazatel je považována rentabilita investic (zkráceně ROI), jsou-li chápány investice jako inovace. ROI je jeden ze základních ukazatelů, který měří efektivnost investic. ROI lze srovnávat i mezipodnikově, kdy u inovativních podniků by měla dosahovat vyšších hodnot výsledků. Také doba návratnosti investic by měla dosahovat u inovativních podniků nižších hodnot než u ostatních. V rámci této skupiny lze využít také rentabilitu vlastního kapitálu nebo rentabilitu dlouhodobých zdrojů.

- Hodnocení finanční efektů inovativních aktivit

Finanční efekty se dají hodnotit dle obrátu provozního kapitálu, ziskovosti nebo celkové výnosnosti. Inovace by neměly vázat tolik prostředků v podniku, jak tomu bylo doposud. Nutností u inovací je jejich ziskovost již od prvopočátku realizace a uvedení na trh (32, str. 326-327).

Aby mohly finanční ukazatele poskytnout odpovídající výsledky pro rozhodování manažerů, mělo by dojít k jejich srovnání se srovnávací základnou. Velmi často je srovnávací základnou plán, ovšem kvalitně stanovit nebo odhadnout vliv inovací na činnosti podniku předem lze velmi stěží. Proto bude nejvhodnější využití benchmarkingu, kde může dojít ke srovnání s ostatními podniky (28, str. 94-95).

1.2.4.2 Měření specifickými ukazateli

Při měření inovativních aktivit lze využít specifické ukazatele pro jejich hodnocení, tyto ukazatele téměř nelze použít na jinou ekonomickou oblast. Patří mezi ně ukazatele zabývající se výstupy z inovativních aktivit. Zde se jedná o počet nově schválených patentů nebo o množství výrobků, které jsou nově uvedeny na trh. Lze sledovat také počet nápadů na počátku inovativních aktivit nebo v jejich průběhu, míru neúspěchu inovace jednak v procesu výroby nebo také při prodeji těchto výrobků na trhu.

Pro inovace je důležité středisko výzkumu a vývoje, které daná podnikatelská jednotka využívá. Každý inovativní podnik by měl do výzkumu investovat určité finanční prostředky, které by se mu měli v budoucnu vrátit. V této oblasti je možné se zaměřit na to, zda je plněn plán doby vývoje a zda nedochází k jeho neustálému překračování, což by značilo, že danou výhodu může získat konkurence a podnik tak přijde na trh s novým výrobkem pozdě. Je nutné také zaměřit svou pozornost na náklady na výzkum a vývoj, jelikož jejich překročení může podnik způsobit komplikace v oblasti zdražení výrobků a tím způsobené nedostatečné poptávky.

Z výše uvedeného je zřejmé že, velkou roli u inovací hraje především čas, je tedy vhodné sledovat také průměrnou dobu zavádění procesní inovace nebo dobu realizace produktu (26, str. 517-518).

1.2.5 Financování inovací

Hlavní otázkou, kterou si podniky při nalezení nápadů možných změn kladou, je, jakým způsobem budou tyto aktivity financovány. Do výzkumu a vývoje je nutné investovat určité množství kapitálu, kde však tento kapitál brát je složitá otázka pro podniky. Je třeba se rozhodnout, zda bude všechno financováno z interních zdrojů nebo zda podnik využije i zdroje externí. Rozhodne-li se podnik financovat veškerou inovativní činnost spojenou s výzkumem a vývojem sám, může k tomu využít jen interní prostředky. Za interní prostředek je považován pouze zisk z minulých let, který je zadržen v podniku, za externí zdroj lze chápat například novou emisi podnikových akcií.

Podniky však často nevlastní takové množství prostředků, aby financovaly veškerou inovativní činnost samy bez pomoci cizích zdrojů. Lze tedy využít prostředků od bank, avšak jejich ochota podílet se na financování inovativních aktivit u malých a středních podniků je velmi nízká, protože nemají dostatečnou záruku za úvěry. Banka tedy nabízí financování jen u malého množství požadavků podniků, k uzavření úvěrových dohod často vůbec nedojde díky vysokým cenovým požadavkům bank.

Dalším možným způsobem financování z okolí podniku je využít tzv. „venture capital“. V České republice se pro něj vžilo označení jako rizikový nebo rozvojový kapitál. Jedná se o prostředky vkládané od rizikového fondu do vlastního kapitálu společností s cílem financování jeho počátečního působení nebo rozvojové fáze, tedy i inovací. Jedná se o „seed financing“, které se specifikuje na podporu výzkumu a vývoje nových výrobků a o „start up financing“, které je zaměřeno na zakládání nových podniků.

Zájem o oba tyto způsoby je mezi rizikovými fondy v České republice mizivý, jelikož je vysoce riskantní a výnos z těchto transakcí jim nemusí přinést odpovídající zisky.

Financování přímo inovativních procesů dochází pomocí first-stage financing, second-stage financing, third-stage financing. Tyto způsoby se zaměřují již na fáze uvedení výrobků na trh až do jejich konce prodeje, netýkají se tedy výzkumu, vývoje a přípravy. Riziko neúspěchu je pro fondy menší a je zde často i kratší doba návratnosti kapitálu.

I přes možné výhody tohoto financování není u nás financování inovativních procesů tímto způsobem příliš využíváno, jelikož požadovaná prémie fondů je mezi 20-30 %, což jsou pro podniky zdrcující hodnoty.

Nejvíce používanou formou je u nás financování z veřejných zdrojů, jedná se tedy prostředky ze státního rozpočtu. Toto financování lze rozdělit na přímé a nepřímé. Přímá podpora může být dle Zákona č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků poskytnuta pouze a jen ve formě účelové podpory výsledků a činností financováním jejich nákladů, mezd a investic. V České republice je problematika spatřována v tom, že většina těchto podpor jde na financování státních výzkumných institucí, čímž ale není vytvářen tlak na řešení úkolů a jejich rychlejší realizaci do praxe.

Nepřímou podporu lze chápat jako určitou benevolenci ze strany státu a jejich úřadů, může se jednat například o snížení celních nebo daňových sazeb, poplatků a různých dávek. Pro stát to nemusí znamenat vždy ztrátu, snížení daňových sazeb může znamenat i nárůst prostředků pro stát, je-li nižší sazba vykompenzována nárůstem daňového základu.

Další možností je také poskytnutí podpory ze zdrojů Evropské unie, a to konkrétně z jejich strukturálních fondů nebo prostřednictvím Evropské investiční banky. Podpora výzkumu vývoje v Evropské unii probíhá pomocí programu EUREKA, který se snaží o rozšíření nadnárodní spolupráce mezi průmyslovými podniky, vysokými školami a výzkumnými ústavy se zaměřením na rostoucí výkonnost a dokonalejší konkurenceschopnost firem působících na trhu (30, str. 227-231).

Daňové odpočty na výzkum a vývoj

S inovativními aktivitami souvisí výrazně výzkumná a vývojová činnost podniků. V České republice je nepřímá veřejná podpora výzkumu a vývoje poskytována od roku 2005, forma podpory se týká odpočtu odčitatelných položek od základu daně z příjmů. Podmínky k získání nepřímé veřejné podpory jsou stanoveny v zákoně č. 582/1992. Sb. o daních z příjmů. V § 34 je uvedeno, že si daňoví poplatníci provádějící výzkum a vývoj mohou odečíst od základu daně až 100 % výdajů na výzkum a vývoj, které vynaložili během zdaňovacího období na realizaci takových projektů. Odpočet je

uznatelný pouze tehdy, nezíská-li podnik na výzkum a vývoj přímou podporu ve formě grantů nebo dotací. Podrobnější postup uplatnění nepřímé daňové podpory výzkumu a vývoje jsou stanoveny v pokynu D – 288 Ministerstva financí České republiky. Tento pokyn definuje výzkum a vývoj, včetně příkladného výčtu činností, které lze za výzkum a vývoj považovat. Tento pokyn byl v roce 2014 aktualizován a k uznatelným výdajům byly přidány výdaje na služby a nehmotné výsledky výzkumu a vývoje pořízené od veřejných vysokých škol a jiných výzkumných organizací. Do roku 2013 si tak podniky mohly uplatnit jen ty výdaje na výzkum a vývoj, které prováděly samy. Uplatněný odpočet výdajů na výzkum a vývoj může dosáhnout až 100 % výdajů na výzkum a vývoj. Část nákladů lze odečíst v roce podání daňového přiznání, zbytek v následujících třech letech. Uznatelné výdaje na výzkum a vývoj lze vlastně odečíst od základu daně dvakrát, a to nejprve účetně a následně daňově, kde jsou využity pro snížení základu daně ziskového podniku.

2 ANALÝZA VÝKONNOSTI VYBRANÝCH INOVATIVNÍCH PODNIKŮ

Praktická část bude rozdělena na dvě části. První kapitola bude věnována způsobu, jakým byly vybrány společnosti pro podrobnější průzkum a analýzu, následně budou tyto podniky zhodnoceny z hlediska jejich celkové výkonnosti, bude zjišťováno jejich postavení na trhu a také to, jak si vedou v dnešním konkurenčním prostředí. V další kapitole bude řešen samotný dotazník a jeho rozčlenění, následně bude vyhodnoceno dotazníkové šetření na základě obdržených odpovědí respondentů.

2.1 Oblast zkoumaných podniků

Celá praktická část této práce by se měla týkat hodnocení výkonnosti inovativních podniků a hledání mezi nimi určitých spojitostí, čím se tyto podniky odlišují od ostatních, které v dnešním světě jen přežívají a nesnaží se přijít s nějakým nápadem, který by mohl posílit jejich pozici oproti konkurenci. Byly hledány takové společnosti, které se snaží inovovat ať už své výrobky a služby nebo pouze procesy v rámci organizace výroby či marketingu.

Pro tuto diplomovou práci byly vybrány podniky, které se aktivně účastní inovativních soutěží v České republice. Výběr podniků byl založen na jejich účasti v inovativních soutěžích dle jednotlivých krajů. Pozornost byla zaměřena pouze na Moravu a Slezsko, v práci tedy budou figurovat podniky z krajů Jihomoravského, Zlínského a Moravskoslezského. Do oblasti Moravy a Slezska spadá ještě kraj Olomoucký (obrázek 2), zde se ovšem žádná podobná soutěž se zaměřením na inovace nekoná.



Obrázek 2: Rozdělení České republiky na kraje (Zdroj: Převezato ze 46)

1) NEJinovátor

Jedná se o soutěž probíhající v rámci Jihomoravského kraje. Do soutěže se mohou přihlásit malé a střední podniky, které sídlí nebo vykonávají inovativní aktivity v tomto kraji. Obor podnikání není rozhodující, avšak ze soutěže jsou vyřazeny podniky, které pouze distribuují zboží. Cílem soutěže není najít společnost, která vytvořila nejnovativnější produkt nebo službu, ale hledá se společnost s nejlepším řízením inovací. Na začátku jsou přihlášené podniky hodnoceny odbornou porotou, která přihlíží k faktorům, jako jsou například význam aktivit pro kraj, vlastnictví výzkumné infrastruktury nebo spolupráce s akademickou sférou. Takto je zúžen počet firem na 50 nejlepších, kterým je nabízena možnost inovativního auditu, což je mezinárodní metoda hodnotící a analyzující inovativní procesy v podnicích. Právě na základě inovativního auditu je vybrán vítěz soutěže a následné pořadí ostatních podniků. Mimo to se vyhlašuje také skokan roku, nejlepší malá firma roku a NEJinovátor v oblasti HR (human resources), tedy lidských zdrojů a zaměstnanců (34).

Tabulka 3: TOP 3 v soutěži NEJinovátor
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 34)

1. místo	STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o.
2. místo	MSR Engines s.r.o.
3. místo	ENBRA, a.s.



Obrázek 3: Logo NEJinovátor (Zdroj: Převzato z 34)

2) Inovační firma Zlínského kraje

Soutěž probíhající ve Zlínském kraji má podobné zaměření jako NEJinovátor, tedy podpořit inovativní aktivity v regionu, motivovat tyto společnosti k dalšímu rozvoji a ocenit nejlepší podnikatelské podniky v oblasti inovací. Udělení ocenění v soutěži je pro společnost odměna za její práci a je to také známka jakési prestiže mezi místními podniky. Vítězný podnik smí také užívat logo soutěže k vlastním marketingovým účelům. Celá soutěž probíhá od roku 2009 pod záštitou Technologického inovačního centra, které hraje významnou roli v podpoře inovací v daném regionu (35).

Tabulka 4: TOP 3 v soutěži Inovativní firma ZK
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 35)

1. místo	Avex Steel Products s.r.o.
Uznání	MESIT aerospace, s.r.o.
Uznání	TNS SERVIS s.r.o.



Obrázek 4: Logo Inovační firma ZK (Zdroj: Převzato ze 45)

3) Inovační firma Moravskoslezského kraje

V Moravskoslezském kraji probíhá soutěž od roku 2013, hlavní organizátor je Agentura pro regionální rozvoj Ostrava. Soutěž je určena pro firmy se sídlem v tomto kraji, které mohou přihlásit inovaci svého výrobku, technologie či služby, kterou uvedly na trh v předchozích 3 letech. V této soutěži zatím nebyly zveřejněny výsledky pro rok 2016, proto přináším výsledky za předchozí rok (36).

Tabulka 5: TOP 3 v soutěži Inovační firma MSK
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

1. místo	LumiTRIX s.r.o.
2. místo	BORCAD CZ s.r.o.
3. místo	ELVAC, a.s.



Obrázek 5: Logo Inovační firma MSK
(Zdroj: Převzato ze 46)

2.1.1 Výběr podniků

Z těchto tří zmiňovaných soutěží bylo celkově osloveno 40 podniků s žádostí o spolupráci při vyplnění dotazníku. Podniky byly vybírány na základě jejich přihlášek v soutěžích a dle umístění ve všech letech pořádání. Kontaktování podniků proběhlo pomocí e-mailů, zpráv na sociálních sítích a telefonátů. Reakce na žádost o spolupráci se mezi podniky různila, jejich celková statistika je zaznamenána a shrnuta v tabulce 6.

Tabulka 6: Statistika oslovených podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

TEXT		Počet	%
Celkem osloveno		40	100 %
Žádná reakce		16	40 %
Reakce	Pozitivní = Vyplněno	10	25 %
	Přislíbeno = Nevyplněno	6	15 %
	Odmítnuto = Nevyplněno	8	20 %

Jak je zřejmé z tabulky 6, deset podniků vyplnilo dotazník, jedná se tedy o úspěšnost kolem 25 %. Tento procentní podíl je nutné brát jako úspěch, protože vyjednávání se společnostmi a požadování po nich částečně interní informace není vůbec snadné.

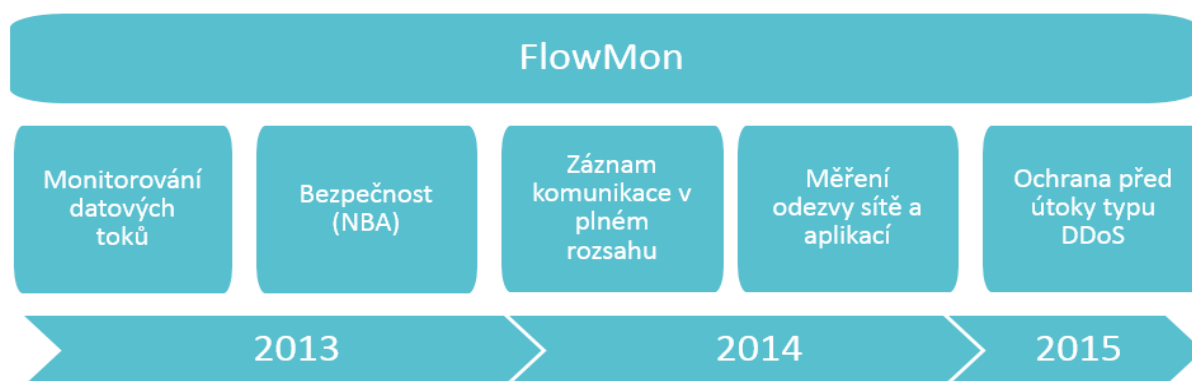
2.1.2 Charakteristika zkoumaných podniků

V této části práce bude snahou co nejstručněji popsat jednotlivé podniky, které se každoročně účastní výše zmiňovaných inovativních soutěží, většina z nich byla také úspěšná a v těchto soutěžích se výborně umístila, což je uvedeno u popisu každé z nich.

FlowMon Networks, a.s.

Firma působí na trhu od roku 2007, finální název FlowMon Networks (dále jen FLOWMON), však nemá od svého prvopočátku, vznikl až k začátku roku 2015. K tomuto datu totiž došlo k rozštěpení původní společnosti INVEA-TECH, a.s. na mnou popisovanou firmu a na Netcope technologies, a.s., kde každá z těchto firem se již více specializuje na konkrétní zaměření. FLOWMON pomáhá firmám se zabezpečením a správou jejich síťových infrastruktur prostřednictvím moderní technologie monitorování a analýzy chování počítačových sítí. Díky FLOWMON tedy IT specialisté v jednotlivých firmách lépe spravují své sítě, zvyšují výkonnost aplikací a dokonaleji brání své systémy před kybernetickými hrozbami. Na trhu si firma vede velmi dobře, je jednou z nejvíce rostoucích v odvětví a to především díky svému vlastním vývoji a výzkumu, dále také díky partnerství se známými světovými firmami (IBM nebo Checkpoint) nebo vysokými školami (Vysoké učení technické v Brně a Masarykova univerzita). Mezi důležité milníky společnosti může být zařazeno to, že od roku 2012, tedy 5 let od založení, již firma dodává své služby na 5 kontinentů. Firma je od tohoto

roku také každoročně zařazována mezi nejrychleji rostoucí technologické firmy ve střední a východní Evropě. V roce 2015 byla zařazena mezi 100 nejnadanějších IT firem v Evropě. Ve stejném roce se stala také vítězem soutěže NEJinovátor Jihomoravského kraje. V roce 2016 se firma stala vítězem ve stejnojmenné soutěži v oblasti NEJinovátor v oblasti HR a to za inovativní systém vzdělávání zaměstnanců a příležitosti poskytované studentům formou stipendií, stáží a dalších systémů (37).



Obrázek 6: Vývoj zaměření společnosti FLOWMON (Zdroj: Převzato ze: 37)

Mesit aerospace, s.r.o.

Společnost MESIT aerospace, s. r. o. (dále jen MESIT) byla založena v roce 1994 se sídlem v Uherském Hradišti. Na trhu působí již více než 20 let, do 31. 12. 2015 nesla společnost ještě jméno MESIT přístroje spol. s. r. o. Společnost se zabývá vývojem a výrobou letecké, přístrojové a komunikační techniky. Tato společnost je jednou z dceřiných společností z holdingu MESIT holding. Společnost vlastní své vývojové laboratoře, kde se pracuje mimo jiné na vývoji digitálních signálních procesorů, palubních leteckých přístrojů a také na řídicích dopravních systémech pro městské hromadné dopravy. Všechny prototypy výrobků jsou testovány v bezodrazové komoře, kde jsou simulovány nejextrémnější klimatické a mechanické zátěže. Je zde navázána také spolupráce s Univerzitou obrany Brno, která napomáhá s vývojem vojenské techniky. S VUT Brno a ČVUT Praha má společnost rovněž uzavřeny dohody o spolupráci v oblasti výzkumu a vývoje v letectví a kosmonautice. Jedním z posledních projektů byl vývoj efektivního systému klimatizace pro létající prostředky.

MESIT je na trhu známa jako velmi stabilní společnost, která se snaží své produkty a služby přizpůsobovat požadavkům svých zákazníků, proto je na trhu také velmi

ceněna. MESIT lpí na dodržování termínu a odpovídající kvalitě při dodávkách produktů konečným spotřebitelům. Společnost klade důraz také na zachování obchodního tajemství, je to filosofie celého podniku a všech zaměstnanců, je udržována způsobilost pro práci s utajovanými informacemi až do stupně utajení TAJNÉ dle Zákona č. 412/2005 Sb. o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. Ochrana životního prostředí patří také k cílům společnosti, každoročně je snaha snižovat velikost odpadů. MESIT obdržela v roce 2016 čestné uznání v soutěži Inovační firma Zlínského kraje (38).

Avex Steel Products, s.r.o.

Společnost Avex Steel Products, s.r.o. (dále jen AVEX), působí na trhu od roku 1996, její sídlo se nachází v Otrokovicích (Zlínský kraj). AVEX podniká v oboru strojírenství se zaměřením na výrobu speciálních skladovacích kovových palet a systémů pro uskladnění. Při začátku podniku se AVEX zabýval pouze vývojem a výrobou palet a kontejnerů pro pneumatikářský průmysl. Postupem času se portfolio produktů rozšířilo o kovové palety pro průmysl chemický, jaderný, automobilový, stavební a mnoho dalších. Nyní patří AVEX k největším světovým výrobcům ocelových palet. Výrobky společnosti se úspěšně dostaly k zákazníkům v devadesáti zemích světa. Společnost vlastní také své výzkumné a vývojové centrum, díky němuž neustále rozšiřuje portfolio svých výrobků o nové produkty. Finální výrobek je často sestavován zákazníkem přesně na míru, AVEX je tedy v této oblasti velmi flexibilní a přizpůsobivý požadavkům klientů. AVEX je také velmi aktivní v inovativní oblasti, dle vize čtvrté průmyslové revoluce vzniká v podniku tzv. chytrá továrna, v níž se odstraňují neefektivní procesy pomocí implementace inovativních řešení. AVEX byla také za své inovativní aktivity náležitě oceněna, v letech 2014 a 2015 se stala vítězem v soutěži Inovační firma Zlínského kraje (39).

ENBRA, a.s.

Firma ENBRA, a.s. (dále jen ENBRA) byla založena již v roce 1991, nejprve jako česko-rakouská společnost, dnes již však plně patří jen českým majitelům a to konkrétně manželům Brabencovým. Sídlo společnosti je v Brně, konkrétně v Černých Polích. Do roku 2010 měla ENBRA formu společnosti s ručením omezeným, od 31. března 2010 však přešla na akciovou společnost. Společnost působí na trhu již

25 let, za toto období získala velké množství zkušeností ve svém oboru a je dnes schopna realizovat ty nejsložitější zakázky či individuální požadavky zákazníků. ENBRA se již od svých počátků až do dnešní doby věnuje oblasti hospodárneho nakládání s teplem, vodou a energiemi. V 90. letech minulého století se společnost orientovala pouze na měření spotřeby studené a teplé vody v bytových jednotkách. Později se aktivit rozšířily také na spotřebu vody v průmyslových aplikacích, měření spotřeby tepelné energie, dodání kotlů, bojlerů, tepelných čerpadel nebo na rozúčtování nákladů na vytápění. K roku 2017 je ENBRA holdingové uspořádání firem, které má plošné zastoupení po celé České republice a síť zahraničních poboček v zahraničních státech jako jsou Slovensko, Polsko a Rusko. ENBRA zaměstnává asi 200 zaměstnanců a má zaveden systém managementu řízení jakosti. Ohledně rozúčtování nákladů je ENBRA zakládajícím členem Asociace rozúčtovatelů nákladů na teplo a vodu, zkráceně ARTAV. Členství v asociaci značí garanci dodržení platných předpisů a norem. Podmínkou pro členství je mít uvedenou činnost rozúčtování nákladů v obchodním rejstříku nebo živnostenském listu. ENBRA je také členem Asociace odborných velkoobchodů, což značí dodávání zboží a realizování zakázek v maximální kvalitě a míře jakosti. ENBRA se v soutěži NEJinovátor umístila v roce 2015 na 7. místě, v roce 2016 se dokonce dostala na 3. místo v této soutěži (40).

KOMA MODULAR, s.r.o.

KOMA MODULAR, s.r.o. (dále jen KOMA) byla založena v roce 1992 a sídlí ve Vizovicích, které spadají pod Zlínský kraj. KOMA má také sesterské firmy v Praze, Nitře a Vídni. Původním a jediným majitelem vlastním veškerý podíl na společnosti je pan Ing. Stanislav Martinec. KOMA je výrobcem obytných, sanitárních, speciálních a nízkoenergetických modulů. Modulární systém KOMA je komplexní stavební systém, firma stavby nejen vyrábí, ale také kompletně navrhuje a sama staví. Společnost každoročně vyprodukuje průměrně 2 500 kusů modulů, které jsou distribuovány z 80 % do zahraničí, zbytek tvoří uspokojení poptávky v České republice. KOMA svůj úspěch přisuzuje především kvalitním, kvalifikovaným a plně oddaným zaměstnancům. Právě lidé, kvalita a inovace jsou to, co společnost více jak 20 let plně charakterizuje. KOMA je registrována jako dodavatel obytných kontejnerů pro NATO. Firma organizuje pravidelné soutěže se zaměřením na architektonické modulární výstavby pro studenty stavebních fakult vysokých škol. KOMA vlastní také několik vlastních patentů

a užitečných vzorů. Strategie společnosti je založena na výrobě a nabízení odlišných výrobků a služeb oproti konkurenčním podnikům. KOMA se věnuje inovacím svých výrobků a vývoji modulárních výstaveb, využívá ty nejmodernější technologie a upřednostňuje dlouhodobější a pravidelnou spolupráci s klienty. Společnost posbírala za dobu působení na trhu mnoho ocenění, mezi ty nejvýznamnější patří Zlatá medaile za prostorový modul, Zlaté plakety za modul s vyměnitelnými stěnami a příčkami v roce 2008 a za vystavený nízkoenergetický modul v roce 2010. KOMA zvítězila v soutěži Inovační firma Zlínského kraje v roce 2010, v roce 2012 se umístila na druhém místě, v roce 2014 získala čestné uznání za inovativní činnosti (41).

ASIO, spol. s.r.o.

ASIO, spol. s.r.o. (dále jen ASIO) je společnost sídlící v Brně v Horních Heršpicích již od roku 1993, kdy byla zapsána prvně do obchodního rejstříku. ASIO se zabývá inženýrsko-dodavatelskými činnostmi, které provozuje u nás i na mezinárodním trhu. Přesným oborem podnikání je vývoj, výroba a dodávky technologií pro čištění a úpravu odpadních vod i čištění vzduchu. Tyto čistící systémy a produkty využívá široká škála zákazníků od rodinných domů, nemocnic až po větší obce a města. Mezi hlavní produkty podniku patří domovní biologické čistírny vod, vzduchové filtry pro odstranění zápachu, odlučovače lehkých kapalin, plastové nádrže nebo čerpací šachty. ASIO má širokou síť dceřiných společností a zástupců rozmístěných po 32 zemích světa. Kvalitní výrobní základna v České republice je tedy doplněna prodejními a servisními středisky po celém světě. Všechny takto spolupracující subjekty se sdružují v rámci ASIOfgroup, je u nich garantována kvalita prodeje a jakosti výroby certifikována v Systému řízení kvality dle norem ISO. ASIO spolupracuje s vysokými školami, jedná se především fakulty stavebního a chemicko-technologického zaměření. Vize společnosti klade důraz na internacionálnost, inovativnost, udržitelnost, odpovědnost, odbornost a v neposlední řadě také důvěryhodnost. Zaměstnanci a jednatelé společnosti jsou členy mnoha odborných asociací a sdružení, mezi nejdůležitější patří Asociace pro vodu České republiky a Asociace výrobců konstrukcí z termoplastů. Výzkumné středisko společnosti se v roce 2015 podílelo na jedenácti výzkumných projektech s nejrůznějším zaměřením. ASIO se stala vítězem soutěže NEJinovátor v roce 2014, v roce 2015 obsadila 3. místo a loni se umístila v první desítce mezi zúčastněnými podniky (42).

LumiTRIX, s.r.o.

Patří mezi mladší společnosti působící na trhu. Vznikla v roce 2012 jako společnost s ručením omezeným a sídlí v Kopřivnici. Příběh založení společnosti LumiTRIX (dále jen LUMITRIX) je ojedinělý, byla založena třemi kamarády, které již nebavila jejich tehdejší zaměstnání, a chtěli změnu. Hledali tedy mezeru na trhu, kterou objevili právě ve videomappingu. Videomapping není ve světě nic neobvyklého, jedná se o dodávání přístrojů, pomocí kterých se promítá na vybrané budovy ze speciálně upraveného místa, většinou stanu nebo nějakého přístřešku. Dá se tedy říct, že se vždy vymýšlí improvizované řešení. LUMITRIX vyvinula vlastní přístroj – počítač, který je ve spojení s projektorem, který může být umístěn na nekrytých místech a jeho kvalita tím nebude ovlivněna, nevadí mu sníh, vítr ani déšť. Přístroj může být celoročně umístěn třeba na sloupech, odkud promítá reklamy a jiné projekce, je řízen pomocí wi-fi připojení, tudíž pro jeho nastavení není nutné manipulovat ručně s projektorem, což mnohem usnadňuje práci. V České republice se však společnost se zájmem o svůj projektor zatím nesetkala, její produkt však ocenily především ve Velké Británii a Švýcarsku, kam putovaly první projektory společnosti. Přístroje se podařilo prodat již do sedmi evropských zemí a mimo ně také do Kolumbie. Společnost nabízí také možnost zúčastnit se LumiACADEMY, což je výcvikové středisko v Ostravě, kde si po týdenním kurzu může účastník najít vlastní místo, kam umístí projektor, a dále bude schopen vytvořit si vlastní projekci, která bude promítána LUMITRIX se v roce 2015 stala vítězem soutěže Inovativní firma Moravskoslezského kraje v kategorii malé a střední podniky (43).

HUTIRA-BRNO, s.r.o.

Společnost HUTIRA-BRNO, s.r.o. (dále jen HUTIRA) byla založena v roce 1997, svou činností navazuje na působení fyzické osoby Iva Hutiry, jehož počátek podnikatelské aktivity se datuje na květen 1990. Sídlo společnosti se nachází v Popůvkách (okres Brno-venkov). Společnost se zabývá návrhem a výrobou plynových zařízení, kompletní dodávkou regulačních a měřících stanic na zemní plyn, návrhem a dodávkou regulátorů tlaku a měřením plynu. HUTIRA je generálním zástupcem výrobců regulační techniky FRANCEL, FISHER a TARTARINI, které spadají do amerického koncernu EMERSON. Společnost spravuje servis a distribuci výrobků pro uvedené společnosti

především v oblasti plynárenství. Společnost se každoročně účastní soutěže NEJinovátor, výraznějšího ocenění však zatím nedosáhla (44).

Austin Detonator, s.r.o.

Austin Detonator, s.r.o. (dále jen AUSTIN) je společností sídlící ve Vsetíně (Zlínský kraj) od roku 1998. Společnost je vlastněna rakouskou společností Austin Europe GmbH. Předmět činnosti podniku je zejména výroba, vývoj a prodej průmyslových rozbušek. AUSTIN pravidelně investuje do nových, moderních technologií, které jí přinesou růst produktivity, bezpečnosti a potřebných výrobních kapacit. Velká část investic v roce 2015 směřovala také do inovací produkce a vývoje zcela nových výrobků. Součástí investic je také automatizace a robotizace výrobních procesů, která se zdá být téměř nezbytná při výrobě výbušnin. Společnost vlastní také své výzkumné a vývojové centrum, ve kterém bylo v posledních 10 letech realizováno 5 projektů, na které AUSTIN využila dotaci z fondů EU okolo 46 milionů Kč. AUSTIN se každoročně účastní soutěže Inovační firma Zlínského kraje, ale v předchozích letech nebyla výrazněji oceněna za své inovativní aktivity (45).

LUSTACO Group, s.r.o.

LUSTACO Group je společnost založená v roce 2010 zaměřená na produktový design. Sídlo společnosti se nachází v Čavisově (okres Ostrava-město). Podnik disponuje vlastní konstrukcí a technologiemi, realizuje vlastní výrobky a produkty. Společnost se specializuje se na reprezentativní a individuální designové řešení. Inovativní customizační a unikátní produkty a projekty realizují od prvotních vizualizačních návrhů, konstrukčního i technologického řešení, včetně výpočtů a analýz, až po zajištění výroby produktů a samotné realizace projektů. LUSTACO Lighting – specializace na reprezentativní a individuální design svítidel a komplexních projektů osvětlení. LUSTACO Engineering – využívá specializovaných konstrukčních technologií a výpočtových analýz ve spojení s nejmodernějšími výrobními technologiemi a materiály pro výrobu unikátních produktů (46).

2.2 Hodnocení výkonnosti skupiny inovativních podniků

V této podkapitole bude cílem zhodnocení spolupracujících podniků, jakoby za skupinu podniků, kde spojovacím znakem těchto podniků je pouze inovativní činnost. Hodnocení bude prováděno na základě účetních výkazů podniků volně dostupných na internetovém portálu www.justice.cz, konkrétně budou brány v potaz rozvahy a výsledovky za roky 2011 až 2015, tedy za posledních 5 let, za něž se daly základní účetní výkazy bezproblémově dohledat. Výkazy za rok 2016 ještě u většiny podniků zveřejněny bohužel nejsou. Z metod uvedených v předchozí kapitole budou k hodnocení podniku použity především základní poměrové ukazatele finanční analýzy. V praktické části tedy na skupinu podniků nebudou aplikovány metody BSC ani EFQM, důvodem jsou naprosto odlišné styly řízení a vedení mezi podniky, tudíž by tyto metody za skupiny podniků reálně sestavit nešly. Společnosti LUSTACO a LUMITRIX budou z hodnocení finanční výkonnosti vyloučeny, jelikož na trhu nepůsobí požadovaný počet let a jejich odlišné výsledky daných ukazatelů v začátcích podnikání by mohly zkreslovat celkové hodnocení. Analýze výkonnosti bylo tedy podrobeno osm společností.

2.2.1 Vývoj tržeb skupiny podniků

Pozornost bude nejdříve zaměřena na vývoj nejdůležitějších položek výnosů pro jednotlivé skupiny podniků. Podniky byly rozděleny do skupin dle oborů podnikání. Klasifikací svých ekonomických činností se podniky značně liší, byly tedy vybrány ty činnosti, které jsou pro podniky společné a na jejich základě byly vytvořeny následující skupiny uvedené v tabulce 7. Totožné rozřazení do skupin bude použito i pro další ukazatele analýzy výkonnosti

Tabulka 7: Rozdělení podniků do skupiny dle klasifikace ekonomických činností CZ - NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování dle klasifikace ekonomických činností podniků)

Činnost dle CZ - NACE	Podniky
CZ – NACE 25	ASIO, AVEX, AUSTIN, KOMA
CZ – NACE 43	ENBRA, HUTIRA
CZ – NACE 26	MESIT
CZ – NACE 62	FLOWMON

Pro skupinu CZ – NACE 25 - Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství byly jako klíčová položka výnosů zvoleny výkony. Pro skupinu CZ – NACE 43 - Specializované stavební činnosti (V oblastech s odpadní vodou, čištěním vody) byla jako klíčová položka výnosů zvoleny tržby za vlastní výrobky. Pro obor CZ - NACE 62 - Činnosti v oblasti informačních technologií a odvětví CZ – NACE 26 - Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení byly jako klíčová položka výnosů vybrány výkony.

a) CZ - NACE 25

Tabulka 8: Vývoj výkonů pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
ASIO	-8,71	-3,13	+5,86	+ 23,41	+ 15,52
AVEX	+ 28,39	+ 21,54	+ 0,14	+ 6,58	+ 66,54
AUSTIN	+ 1,30	-5,67	+ 9,68	+ 5,26	+ 10,31
KOMA	+ 17,74	-6,48	+ 43,68	+ 37,82	+ 118,06
CZ - NACE 25	+ 4,47	+ 5,90	+ 2,32	+ 2,29	+ 15,79

V tabulce 8 je zobrazen meziroční procentuální vývoj položky výkony ve výkazech zisku a ztráty příslušných podniků a odvětví dle statistik Ministerstva průmyslu a obchodu. Hodnoty pro obor podnikání CZ -NACE 25 se zde vyvíjí rovnoměrně, je zde pozorován každoroční růst, což však nelze konstatovat o jednotlivých podnicích. Nejvyššího růstu výkonů dosahuje společnost KOMA, u níž však došlo k poklesu výkonů mezi roky 2012 a 2013. Pokles mezi stejnými roky zaznamenaly i ostatní podniky. Vysoký nárůst výkonů je vidět i u společnosti AVEX, a to až do roku 2013, kdy došlo téměř ke stagnaci této položky. Meziroční růst u tohoto podniku dále dosahuje opět hodnot okolo 7 %. Společnosti ASIO se výkony začínají zvyšovat až od roku 2014, v roce 2015 je u ní dokonce vidět nárůst 23,41 %. AUSTIN je firma stabilní, která dosahuje vysokých hodnot výkonů, vysoké změny v absolutních číslech u ní představují nízké procentuální rozdíly, pozitivní je, že výkony neustále rostou vyjma roku 2013. U všech sledovaných inovativních podniků zařazených do odvětví CZ – NACE 25, došlo k nárůstu výkonů mezi krajními roky sledovaného období. U

společnosti KOMA došlo v roce 2015 k více než zdvojnásobení položky výkonů oproti roku 2011. V odvětví je celkově pozorován nárůst výkonů ve sledovaném období o 15,79 %, tuto hodnotu většina podniků převyšuje nebo se jí alespoň velmi přibližuje.

b) CZ - NACE 43

Tabulka 9: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
ENBRA	-2,79	+ 26,25	+ 16,49	-9,58	+ 29,25
HUTIRA	-1,38	-14,39	+ 21,04	+ 17,06	+ 19,64
CZ - NACE 43	-38,28	-6,06	+52,07	+23,13	+8,55

Pro tuto skupinu byla jako klíčová položka výnosů zvolena položka tržby za vlastní výrobky. Pro odvětví CZ - NACE 43 se tato položka nevyvíjela do roku 2013 příznivě, je zde vidět vysoký pokles hodnot, od roku 2014 však došlo zřejmě k určitému restartu v tomto odvětví, protože tržby následně vzrostly o více než 50 % oproti roku 2013. Další meziroční růst již není tak výrazný, ovšem pořád dosahuje hodnot přes 23 %. Vývoj společností ENBRA a HUTIRA se neshoduje. Tržby za prodej výrobků u společnosti ENBRA nejprve mírně poklesly, hned nato však dvakrát meziročně vzrostly. V roce 2015 však dochází opět k jejich poklesu o 10 %. Tržby za vlastní výrobky společnosti HUTIRA vykazují známku podobnosti s vývojem odvětví. Meziroční pokles a růst se s daným odvětvím shodují, hodnoty změn již však nikoliv. U obou podniků však došlo k celkově výraznějšímu nárůstu položky tržeb za vlastní výrobky oproti hodnotám odvětví CZ – NACE 43.

c) CZ - NACE 62 a 26

Pro tyto dva obory byla zvolena jako rozhodující položka výnosů opět položka výkony. Vývoj výkonů v odvětví CZ - NACE 62 je kolísavý. Růst je pozorován mezi roky 2011 a 2012, dále také pro 2014 a 2015. Především nárůst mezi roky 2014 a 2015 je velmi výrazný, výkony v odvětví narostly o více než 50 %. Společnost FLOWMON je společnost s trvale rostoucími výkony, kdy tyto růsty jsou velmi výrazné. Nejvyšší růst je pozorován mezi roky 2012 a 2013, kdy se výkony více než zdvojnásobily. V ostatních letech rostla tato položka alespoň o 38 %. Mezi roky 2011 a 2015 došlo ve

společnosti FLOWMON k nárůstu hodnoty výkonů o 777,99 %. Tato hodnota je velmi vysoká a výrazně převyšuje oborový růst za stejné období.

Výkony CZ – NACE 26 spíše meziročně klesají. Jediný výrazný nárůst nastal mezi roky 2013 a 2014. Došlo zde ke zvýšení hodnoty výkonů o více než 50 %. Výkony společnost MESIT se vyvíjí stejným způsobem jako výkony odvětví. Poklesy výkonů jsou však vždy nižší než je tomu právě u oboru podnikání. MESIT také vykazuje jediný meziroční nárůst ve stejném období jako odvětví, nárůst sice nedosahuje 50 %, ale i tak je růst výkonů o 20 % velmi vysoký. Celkový růst za sledované období je sice vyšší u odvětví CZ – NACE 26, ale i tak společnosti MESIT vzrostla hodnota položky výkonů o téměř 9 %.

Tabulka 10: Vývoj výkonů pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
FLOWMON	+ 64,27	+ 103,21	+ 89,24	+ 38,98	+ 777,99
CZ - NACE 62	+ 17,17	-1,65	-14,66	+55,91	+ 53,33
MESIT	-0,77	-7,25	+ 20,77	-2,30	+ 8,58
CZ - NACE 26	-4,62	-12,37	+49,29	-3,51	+ 20,39

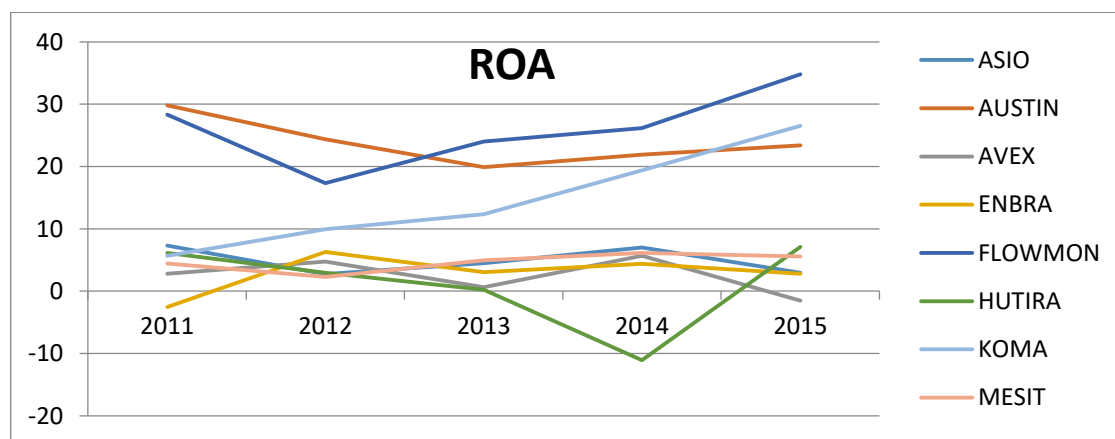
2.2.2 Rentabilita skupiny podniků

a) Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Pro rentabilitu celkových aktiv byl do vzorce vybrán provozní výsledek hospodaření, jehož užití by mělo být přínosnější. Provozní výsledek hospodaření totiž neobsahuje finanční ani mimořádný výsledek hospodaření, které by mohly ovlivňovat vypovídací schopnost ukazatele.

U většiny podniků je zřejmé, že hodnoty rentability aktiv kolísaly v určitém rozmezí. Nejlépe ze všech se jeví v tomto směru AUSTIN a FLOWMON, jejichž hodnoty ROA se pohybují na velmi vysoké úrovni. KOMA je zase jediná společnost, u níž lze sledovat postupný růst hodnoty tohoto ukazatele. KOMA je stabilní podnik, který na trhu působí již více než 25 let. Od roku 2011 se začala rentabilita aktiv tohoto podniku zvyšovat a v posledním sledovaném roce 2015 dosahovala 26,51 %. Největších výkyvů

ve výsledných hodnotách rentability aktiv dosahovala HUTIRA, je to dáno zřejmě oborem podnikání (energetika), kde často dochází k výrazným změnám. V podniku mohlo dojít také k nějakým problémům, které však již byly zřejmě vyřešeny, protože v roce 2015 HUTIRA vykazuje opět kladné hodnoty této rentability.



Graf 1: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

V následující části bude poměřována rentabilita aktiv jednotlivých podniků dle skupiny jejich zařazení na základě klasifikace jejich ekonomických činností s rentabilitou aktiv příslušného odvětví.

1) CZ - NACE 25

Tabulka 11: Vývoj ukazatele ROA pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ASIO	7,29	2,72	4,47	7,01	2,94
AVEX	2,81	4,73	0,62	5,68	-1,52
AUSTIN	29,80	24,35	19,87	21,92	23,41
KOMA	5,67	9,93	12,35	19,40	26,51
CZ - NACE 25	5,95	16,71	17,21	11,98	10,89

Z tabulky 11 vyplývá, že rentabilita aktiv odvětví CZ – NACE 25 se pohybuje od roku 2012 nad 10 %. Podniky AVEX a ASIO dosahují nižších hodnot rentabilit aktiv než jejich odvětví ve všech sledovaných letech. Oproti tomu společnost AUSTIN v ukazateli rentability aktiv vykazuje každoročně vyšší hodnoty než hodnoty, které

vykazuje obor podnikání. Společnost KOMA z počátku sledovaného období dosahuje nízkých hodnot ROA, ale výsledné hodnoty postupně rostou. V roce 2015 vykazuje dokonce hodnotu přes 26,51 %. KOMA tedy zřejmě ve sledovaných letech postupně roste, zvyšuje svůj podíl na trhu a její vývoje dle hodnot tohoto ukazatele lze označit za výborný.

2) CZ – NACE 43

Hodnoty rentabilit aktiv pro odvětví CZ – NACE 43 ve sledovaném období kolísají a pohybují se od 3,35 do 7,31 %. Společnost ENBRA generovala v roce 2011 záporný provozní výsledek hospodaření, proto je ukazatele rentability aktiv v tomto roce záporný (stejně tak HUTIRA v roce 2014). V dalších letech hodnoty ROA u společnosti ENBRA kolísají a spíše se pohybují pod hranicí rentability aktiv odvětví. Stejně výsledky jsou pozorovatelné i u společnosti HUTIRA, kdy k překročení rentability aktiv odvětví došlo pouze v roce 2011.

Tabulka 12: Vývoj ukazatele ROA pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ENBRA	-2,55	6,29	3,06	4,37	2,78
HUTIRA	6,12	2,97	0,23	-11,10	7,11
CZ - NACE 43	3,35	6,18	5,53	5,37	7,31

3) CZ – NACE 62 a 26

Rentabilita aktiv oboru podnikání informační technologie dosahuje nejvyšších hodnot ze všech sledovaných odvětví v jednotlivých letech. Hodnoty se převážně pohybují nad hodnotami 13 %. Jediný výkyv je pozorován v roce 2014, kdy rentabilita aktiva klesla na 5,01 %. Hodnoty společnosti FLOWMON jsou mnohem vyšší než v odvětví, do kterého podnik spadá. Rentabilita aktiv se pohybuje v rozmezí 17 až 34 %.

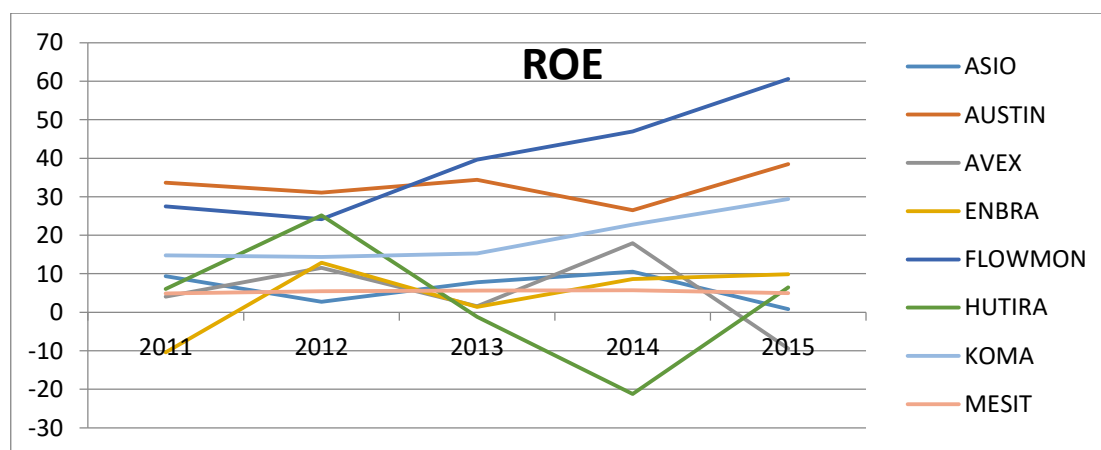
Obor podnikání CZ – NACE 26 vykazuje v prvních dvou letech záporné rentability aktiv. To znamená, že činnost generované v této oblasti byly ztrátové. Od roku 2013 se rentabilita aktiv pohybuje již v kladných hodnotách, ale nárůst v roce 2014 na 7,28, je v roce následujícím kompenzován opět poklesem na hodnotu 3,30 %.

Tabulka 13: Vývoj ukazatele ROA pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
FLOWMON	28,30	17,34	24,00	26,15	34,77
CZ - NACE 62	13,54	17,45	17,25	5,01	16,40
MESIT	4,44	2,28	4,93	6,15	5,56
CZ – NACE 26	-7,51	-1,39	3,39	7,28	3,30

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

U sledovaných podniků je zřejmá nadprůměrnost hodnot u společnosti FLOWMON, která ostatní výrazně převyšuje. FLOWMON dosahuje velmi vysokých kladných výsledků hospodaření, její hodnota vlastního kapitálu činí polovinu z celkových pasiv, hodnoty rentability vlastního kapitálu jsou tak oproti rentabilitě aktiv téměř dvojnásobné. U ostatních podniků je zřejmý spíše růstový potenciál než pokles. Hodnoty však často opět kolísají, růst je v následujícím roce ihned doprovázen poklesem hodnot. Kolísání u HUTIRY bylo vysvětleno již dříve, zajímavý je dále pokles společnosti AVEX, jejichž hodnoty se v roce 2015 dostaly pod 0 (stejně tak u rentability aktiv). Z ukazatele je jasné, že podnik musel dosáhnout v daném roce ztráty, přesto byl v tomto roce vyhlášen vítězem inovační soutěže. Z výkazu zisku a ztráty AVEX v daném roce je zřejmé, že došlo k výraznějšímu růstu nákladů oproti výnosům, významný je zejména nárůst mzdových nákladů.



Graf 2: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

V následující části budou porovnávány hodnoty rentability vlastního kapitálu skupiny podniků dle rozdělení na základě klasifikace ekonomických činností CZ - NACE ve sledované období s hodnotami jednotlivých odvětví.

1) CZ - NACE 25

Tabulka 14: Vývoj ukazatele ROE pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ASIO	9,38	2,7	7,83	10,51	0,84
AVEX	4,07	11,50	1,58	17,91	-9,40
AUSTIN	33,67	31,09	34,39	26,51	38,44
KOMA	14,79	14,33	15,25	22,79	29,41
CZ - NACE 25	8,32	13,47	11,38	17,06	15,33

Rentabilita vlastního kapitálu pro dané odvětví CZ – NACE 25 dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2014, a to konkrétně 17,06 %. Společnosti AUSTIN a KOMA převyšují každoročně hodnoty rentability vlastního kapitálu pro odvětví, KOMA ve většině sledovaných let pouze mírně, zatímco mnohem AUSTIN výrazněji. ASIO vykazuje nižší hodnoty oproti odvětví, do kterého ji lze řadit, a její hodnoty mezi sledovanými roky výrazně kolísají, každoročně se však udržují v kladných hodnotách. Výrazné kolísání hodnot je zřejmé i u společnosti AVEX, kde se každoročně střídají vysoké a nízké hodnoty rentabilit vlastního kapitálu. V roce 2015 AVEX generovala ztrátu, a to v hodnotách okolo 6,5 milionu Kč, proto je v tomto roce daná rentabilita výrazně záporná.

2) CZ – NACE 43

Tabulka 15: Vývoj ukazatele ROE pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ENBRA	-10,39	12,83	1,40	8,63	9,84
HUTIRA	6,02	25,16	-1,15	-21,22	6,44
CZ - NACE 43	4,02	9,75	4,69	0,31	7,49

Hodnoty rentabilit vlastního kapitálu jsou nevyvážené i pro odvětví CZ – NACE 43, kde se výsledné hodnoty pohybují mezi 0,31 až 9,75 %. Rentabilita vlastního kapitálu společností, které byly zařazeny právě do tohoto odvětví podnikání, také velmi kolísá. Rentabilita společnosti ENBRA je záporná pouze v roce 2015, od dalších let, jsou již vykazovány hodnoty kladné. V letech 2012, 2014 a 2015 hodnoty rentability vlastního kapitálu společnosti ENBRA převyšují hodnoty oborové. Rentabilita vlastního kapitálu je u společnosti HUTIRA ovlivněna ztrátami v letech 2013 a 2014. V ostatní letech jsou hodnoty rentability dostačující a vyrovnávají se nebo i převyšují oborové výsledky.

3) CZ – NACE 62 a 26

Tabulka 16: Vývoj ukazatele ROE pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
FLOWMON	27,46	24,20	39,64	46,91	60,55
CZ - NACE 62	29,64	33,20	34,39	-1,34	25,18
MESIT	4,92	5,47	5,60	5,76	4,97
CZ – NACE 26	-48,34	-1,74	7,10	13,76	5,79

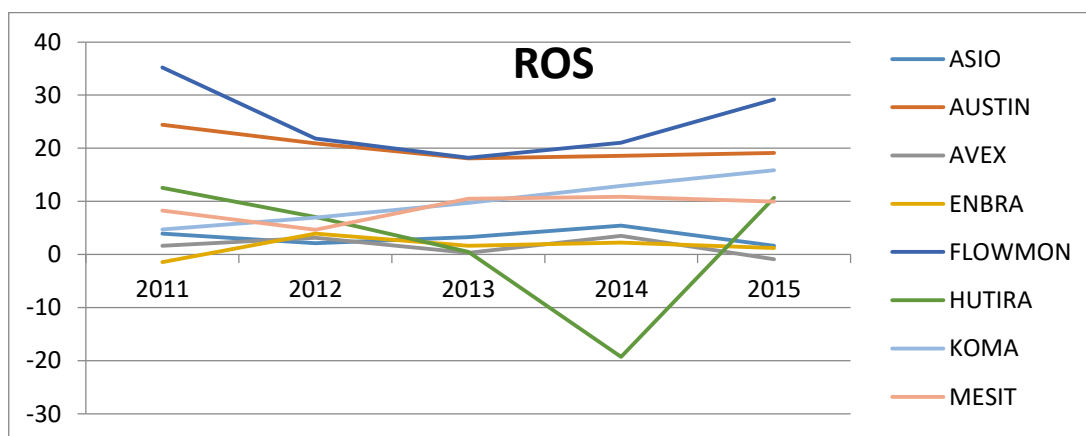
Rentabilita vlastního kapitálu pro odvětví informačních technologií je ve většině sledovaných období velmi vysoká. Záporné hodnoty dosahuje pouze v roce 2014, kde rozdíl hodnot oproti ostatním sledovaným rokům je značný. Společnost FLOWMON se oborovým hodnotám vyrovnává, od roku 2013 je dokonce začíná výrazněji převyšovat. Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2015 dosahuje dokonce 60,55 %. Rentabilita vlastního kapitálu odvětví CZ – NACE 26 ve sledovaném období velmi kolísá, zatímco společnost MESIT si udržuje stabilní hodnoty dané rentability okolo 5 %.

b) Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)

Rentabilita vloženého kapitálu podniků se významně neliší od rentability vlastního kapitálu, do vzorce jsou přidány pouze v čitateli nákladové úroky a daň, do jmenovatele jsou doplněny dlouhodobé závazky podniků. U většiny sledovaných podniků dosahují nákladové úroky velmi nízkých hodnot nebo nejsou v rozvaze uvedeny vůbec, což značí nevyužívání úvěrových prostředků.

c) Rentabilita tržeb

Do vzorce rentability tržeb byly dosazeny tržby za zboží a tržby za vlastní výroby a služby. Tento ukazatel popisuje, kolik korun provozního zisku připadá na jednu korunu tržeb. Při použití provozního výsledku hospodaření se zde hovoří o ziskové marži. U sledovaných podniků je rentabilita více méně konstantní a pohybuje se v rozmezí 0 až 10 %. Rostoucí trend lze pozorovat pouze u společnosti KOMA.



Graf 3: Rentabilita tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

d) Shrnutí rentabilit

Tabulka 17: Výsledky rentabilit zkoumaných podniků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[%]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
ROA	2,85	23,56	1,40	1,02	23,24	2,80	11,14	4,74
ROE	6,26	32,82	5,13	4,46	39,75	3,05	19,31	5,34
ROCE	9,61	32,61	6,57	7,69	38,68	4,37	19,65	5,33
ROS	3,28	20,23	1,53	1,51	25,10	2,31	10,02	8,85

V tabulce 17 jsou pro každou společnost spočítány aritmetickým průměrem hodnoty jednotlivých rentabilit za dané období. Hodnoty podniků, jež měli v některých sledovaných letech záporný výsledek hospodaření po zdanění, bude průměr ovlivněn

zápornými hodnotami rentabilit v daných letech. Každý podnik si ve svém vývoji prochází různými hospodářskými fázemi, které jeho výkonnost ovlivňují. Nejvyšších průměrných hodnot dosahují AUSTIN, FLOWMON a KOMA, jejichž hodnoty se pohybují na velmi vysoké úrovni. Svědčí to o jejich postavení na trhu a zřejmě i kvalita jejich činností a inovativních aktivit je vysoká, čímž si udržují svou tržní pozici a dosahují tak nadprůměrných zisků. Všechny ostatní podniky si udržovaly rentabilitu v kladných hodnotách, avšak výsledky často nepřevyšovaly 5 %.

2.2.3 Likvidita skupiny podniků

Tato část bude zaměřena na likviditu podniků, tedy jak jsou podniky schopny přeměnit svůj oběžný majetek na prostředky, pomocí nichž budou hradit své krátkodobé závazky. V níže uvedené tabulce 18 jsou uvedeny průměrné hodnoty daných likvidit za hodnocené pětileté období.

Tabulka 18: Výsledky likvidit zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[krát]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Okamžitá	0,26	0,21	0,10	0,04	3,46	0,73	0,36	3,15
Pohotová	1,43	1,56	1,44	1,14	6,42	2,82	1,74	5,86
Běžná	1,59	2,28	1,72	1,84	6,65	4,32	2,16	8,50

Nejprve bude hodnocena okamžitá likvidita podniků. U většiny sledovaných podniků jsou hodnoty okamžité likvidity velmi nízké. Podniky tedy nejsou ochotny držet velké množství peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech. Nemělo by to však být chápáno negativně. Nižší hodnoty likvidity podniků často znamenají vyšší rentability. Lze tedy konstatovat, že vysoká likvidita brání růstu rentabilit. Většina z podniků tedy své přebytečné prostředky investuje do různých příležitostí na trhu, aby docílila maximálního využití svých prostředků. Je třeba si však zachovat prostředky

i pro běžný chod a provoz podniku. To je úkolem vedení každého podniku zvlášť, aby dokázal odhadnout své budoucí potřeby a byl schopen hradit bez problémů své závazky.

Jakousi výjimku zde tvoří společnosti MESIT a FLOWMON. U obou z uvedených překračují hodnoty okamžité likvidity 3. Situace obou podniků budou podrobněji analyzovány.

Nejprve společnost MESIT jejíž činnost dle ekonomické klasifikace činností dle číselníku CZ-NACE, spadají převážně do oborů 26 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (u podniku se jedná konkrétně o podbor 26510 - Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů) 30 - Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (u podniku se jedná o podbor 30300 - Výroba letadel a jejich motorů, kosmických lodí a souvisejících zařízení) a 72 - Výzkum a vývoj (u podniku se jedná o podbor 7219 - Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd). Tyto hlavní obory společnosti dle statistiky Ministerstva průmyslu a obchodu, vykazují v průměru za sledované roky hodnoty okamžité likvidity 0,26 (obor 26) a 0,20 (obor 30). Pro výzkum a vývoj vybraná statistika hodnoty neuvádí, ale byla by zřejmě klíčová, protože právě tato činnost je u společnosti MESIT převažující. MESIT totiž investuje každoročně desítky milionů korun právě do oblasti výzkumu a vývoje, je to pro něj stěžejní oblast pro další rozvoj. Oborové hodnoty okamžité likvidity tedy blíže nevysvětlují vysoké hodnoty likvidity společnosti MESIT. Vliv na ně bude mít zřejmě postavení společnosti MESIT, která je součástí holdingové struktury, je z 99,94 % vlastněn akciovou společností MESIT holding. Do společnosti MESIT je pravděpodobně převáděn kapitál z mateřské společnosti (MESIT holding), se kterým podnik může hospodařit a vynakládat jen se souhlasem právě mateřské společnosti.

Společnost FLOWMON převyšuje celou skupinu podniků. Její hodnoty okamžité likvidity jsou v průměru za sledované období 3,46. Srovnání s oborem podnikání CZ NACE 62 - Činnosti v oblasti informačních technologií, kam spadá hlavní činnost podniku – poskytování software, nasvědčuje k tomu, že obor podnikání nemá na tyto vysoké hodnoty likvidity vliv. Opak však může být pravdou, obor podnikání informační technologie je nenáročný na vybavení, většina oběžného majetku podniku je tvořena právě nejlikvidnější formou majetku - krátkodobým finančním majetkem. Proto tedy

okamžitá likvidita dosahuje vysoké úrovně. Vysoké hodnoty likvidity lze zde přisuzovat také ještě době existence podniku. Společnost FLOWMON je ze sledovaných podniků nejmladší, vznikla až v roce 2007, nemá ještě vybudovanou takovou značku a renomé jako ostatní, možná právě proto si drží okamžitou likviditu na vyšších hodnotách.

Hodnoty pohotové a běžné likvidity nenasvědčují žádné problémy pro sledované podniky. Jejich hodnoty jsou přiměřeně vysoké, neměly by tedy mít komplikace s přeměnou oběžného majetku na platební prostředky, které je možné využít ke splacení svých krátkodobých závazků.

V následující části budou porovnány hodnoty běžných likvidit zkoumaných podniků s hodnotami stejných ukazatelů v rámci oborů, do kterých byly tyto podniky na začátku této části rozřazeny.

1) CZ – NACE 25

Tabulka 19: Vývoj běžné likvidity pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[krát]	2011	2012	2013	2014	2015
ASIO	1,79	1,45	1,68	1,55	1,49
AVEX	2,00	1,36	1,72	1,70	1,83
AUSTIN	2,45	2,27	2,71	2,04	1,92
KOMA	1,82	2,41	2,36	1,91	2,32
CZ - NACE 25	1,64	1,91	2,35	1,83	1,87

Běžná likvidita, která je dle statistického úřadu označována jako L3, pro odvětví CZ – NACE 25 vykazuje výsledné hodnoty mezi 1,64 až 2,35. Hodnoty všech podniků zařazených do tohoto odvětví se oborovým hodnotám po většinu sledovaného období vyrovnávají nebo jsou i vyšší. Právě společnosti AUSTIN a KOMA převyšují oborovou běžnou likviditu každoročně.

2) CZ – NACE 43

U odvětví CZ – NACE 43 jsou pozorovány hodnoty od 1,79 do 3,28. Společnost ENBRA vykazuje hodnoty běžné likvidity velmi podobné odvětví až do roku 2013, kde její výsledné hodnoty poklesly, zatímco hodnoty odvětví se zvýšily. HUTIRA převyšuje

oborové hodnoty běžné likvidity každoročně vyjma roku 2014, kdy se běžná likvidita odvětví rovná 3,28.

Tabulka 20: Vývoj běžné likvidity pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[krát]	2011	2012	2013	2014	2015
ENBRA	2,33	1,96	1,69	1,76	1,47
HUTIRA	8,05	4,76	2,77	2,70	3,33
CZ - NACE 43	1,79	2,05	1,73	3,28	2,67

3) CZ – NACE 62 a 26

Tabulka 21: Vývoj běžné likvidity pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[krát]	2011	2012	2013	2014	2015
FLOWMON	7,82	2,37	13,99	5,38	3,71
CZ - NACE 62	2,26	2,35	2,41	1,03	1,24
MESIT	9,37	5,82	9,14	8,93	9,24
CZ – NACE 26	0,80	1,76	2,07	1,70	1,75

Ekonomické činnosti CZ – NACE 62 jsou v prvních třech letech sledovaného období stabilní, následně došlo k jejich poklesu. FLOWMON vykazuje každoročně vyšší hodnoty běžné likvidity než odvětví. Stejně tak je tomu u společnosti MESIT, která výsledné hodnoty odvětví přesahuje velmi výrazně.

2.2.4 Zadluženost skupiny podniků

a) Kapitálová struktura

U většiny sledovaných podniků převažuje ve zdrojích financování vlastní kapitál, u některých výrazněji, u ostatních trochu méně. Podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech zkoumaných podniků za sledované období je zachycen v tabulce 22.

Tabulka 22: Kapitálová struktura zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[%]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Vlastní kapitál	45,7	71,8	26,0	30,6	61,5	62,8	55,8	88,8
Cizí zdroje	53,8	28,2	73,8	68,9	25,4	36,9	44,1	11,2
Časové rozlišení	0,5	0,0	0,2	0,5	13,1	0,3	0,1	0,0

Nejvyšších výsledků dosahuje koeficient samofinancování u společnosti MESIT, jehož hodnota se pohybuje v průměru okolo 89% financování vlastním kapitálem. Tato společnost by mohla pozměnit svou kapitálovou strukturu, financování téměř celé společnosti jen vlastními zdroji je velmi drahé. Avšak při snaze o získání cizích zdrojů financování by mohl nastat problém s nalezením investorů. Obor podnikání společnosti se hodně zaměřuje na výzkum a vývoj. I když MESIT patří mezi tradiční společnosti, které na trhu působí již mnoho let, nebude ochota investorů poskytovat zdroje do této oblasti podnikání vysoká. Další problém při přeměně kapitálové struktury u podniku MESIT je holdingová struktura, do níž společnost spadá.

Velmi vysoký podíl financování vlastním kapitálem je zřejmý také u společnosti AUSTIN. U této společnosti je podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech 72 %. Rovněž společnost AUSTIN (stejně jako MESIT) patří do holdingové struktury. Vedení společnosti AUSTIN je pravděpodobně podřízeno rakouské mateřské společnosti, která rozhoduje o způsobu financování a dalších okolnostech ohledně svého dceřiného podniku.

Zlatému pravidlu financování, tedy kapitálové struktuře rovnoměrné rozložené mezi vlastní i cizí zdroje, se dle průměrných hodnot za sledované období nejvíce přibližují společnosti ASIO a KOMA, jejich rozložení zdrojů je dle tohoto pravidla stanoveno jako optimální.

Společnosti, které spoléhají spíše na cizí zdroje, jsou AVEX a ENBRA. U těchto dvou podniků mají největší podílové zastoupení v pasivech krátkodobé závazky (konkrétně krátkodobé závazky z obchodních vztahů) a bankovní úvěry. Podíl vlastního kapitálu se u nich pohybuje v průměru okolo 30 %. Tato hodnota je pro podniky dozajista udržitelná a neměla by je nějak výrazně ohrožovat na jejich budoucí existenci, navíc fungují s touto kapitálovou strukturou již řadu let.

Ostatní účty pasiv, tedy časové rozlišení, hraje významnou roli jen u FLOWMON, zde je jeho podíl na pasivech průměrně okolo 13 %. FLOWMON využívá zřejmě předplatné služeb u svých odběratelů. Dostává tedy zaplacené předem, ale do výnosů se rozpouští tyto tržby až v období, do kterého přesně spadají. Část tedy připadá na výnosy běžného účetního období, zbytek představuje výnosy příštích období.

V následující části budou srovnány hodnoty ukazatele koeficientu samofinancování pro jednotlivé podniky za sledované období s hodnotami odvětví, do kterého byly tyto podniky rozřazeny.

1) CZ – NACE 25

Tabulka 23: Vývoj koeficientu samofinancování pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ASIO	50,36	39,17	45,12	42,76	51,04
AVEX	33,69	25,84	28,60	22,40	19,40
AUSTIN	69,70	71,85	77,03	70,76	69,60
KOMA	44,99	51,75	56,91	59,52	66,01
CZ - NACE 25	44,92	56,44	66,39	50,46	51,52

V rámci odvětví CZ – NACE 25 se udržuje koeficient samofinancování za sledované období v hodnotách mezi 45 a 65 %. U společnosti ASIO a KOMA kolísají hodnoty koeficientu samofinancování podobně jako hodnoty v odvětví. Společnost AVEX využívá k financování aktiv více než ze dvou třetin cizí zdroje. Oproti tomu u společnosti AUSTIN převažují vlastní zdroje financování. Společnost AVEX tedy zvyšuje postupně podíl cizích zdrojů na celkové hodnotě pasiv, při podrobnější analýze

je pozorován totožný nárůst u položek krátkodobých závazku a dlouhodobých bankovních úvěrů. Obě položky vzrostly mezi roky 2011 a 2015 o přibližně 105 %. I přesto takto vysoký nárůst, nemá AVEX problém se splácením především bankovních úvěrů, což potvrzuje ukazatel úrokového krytí.

2) CZ – NACE 43

V odvětví se nejdříve prosazovalo zlaté pravidlo financování, tedy že poměr cizích a vlastních zdrojů byl vyrovnaný. Od roku 2014 začínají převažovat v odvětví vlastní zdroje financování. Společnost ENBRA využívá v průběhu let více cizích zdrojů. V roce 2015 u ní tvořily tyto zdroje téměř 80 % veškerých zdrojů financování. Situace společnosti HUTIRA je přesně opačná, to znamená, že u ní převažuje financování vlastními zdroji, i když v roce 2014 se hodnota koeficientu samofinancování dostala na 50,65 %, což značí vyrovnání vlastních a cizích zdrojů financování.

Tabulka 24: Vývoj koeficientu samofinancování pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ENBRA	40,24	31,93	28,88	29,38	22,56
HUTIRA	78,19	66,84	57,87	50,65	60,21
CZ - NACE 43	49,85	47,85	41,77	71,64	68,53

1) CZ – NACE 62 a 26

V odvětví činností informačních technologií se začíná prosazovat financování spíše cizími zdroji než vlastním kapitálem. Stejnou situaci lze pozorovat u společnosti FLOWMON, kde však na začátku sledovaného období, byla hodnota koeficientu samofinancování 86,73 %. V roce 2015 se již koeficient samofinancování a k němu doplňkový ukazatel celkové zadluženosti téměř vyrovnávají. U společnosti FLOWMON má na snížení hodnoty koeficientu samofinancování vliv především nárůst položky krátkodobých závazků mezi krajními roky sledovaného období, tato položka tvoří každoročně téměř 90 % všech cizích zdrojů. V odvětví CZ – NACE 26 se prosazuje spíše financování cizím kapitálem, hodnoty se pohybují okolo 35 %. Společnost MESIT je však specifická vlastními zdroji financování, které u ní výrazně převažují. Cizí zdroje u této společnosti tvoří pouze cca 10 % celkových pasiv.

Tabulka 25: Vývoj koeficientu samofinancování pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
FLOWMON	86,73	59,72	60,26	51,12	49,65
CZ - NACE 62	50,20	43,61	42,43	25,91	29,54
MESIT	91,99	85,39	88,81	88,82	89,07
CZ – NACE 26	31,55	36,90	44,74	35,88	36,02

b) Úrokové krytí

Tento ukazatel poměřuje provozní výsledek hospodaření (chápáno jako EBIT) s veškerými nákladovými úroky placenými za účetní období. Pro finančně bezproblémové podniky, jimž nehrozí v nejbližší době bankrot, je bezpodmínečně nutné, aby hodnota provozního výsledku hospodaření v daném roce převyšovala nákladové úroky.

Z tabulky 26 je zřejmé, že sledované podniky si (kromě HUTIRY) nemají problém vytvořit prostředky (takzvaně „vydělat“) na své nákladové úroky. Jedná se opět o průměrné hodnoty za posledních 5 let, výsledek tohoto ukazatele u společnosti HUTIRA je negativně ovlivněn rokem 2014, kde výrazně záporný výsledek hospodaření značí vysokou zápornou hodnotu ukazatele v tomto roce a snižuje tak průměrné hodnoty podniku za sledované roky. Průměr za hodnocené období bez roku 2014 vychází již příznivěji, a to konkrétní 4,31. Ostatní sledované podniky svými průměrnými hodnotami převyšují své nákladové úroky provozním výsledkem hospodaření více než jedenkrát, což lze hodnotit pozitivně. Hodnoty AUSTIN a KOMA jsou vysoké díky obrovským provozním výsledkům hospodaření vůči nízkým hodnotám nákladových úroků. MESIT a FLOWMON nevyužívají žádné bankovní úvěry a výpomoci ani jiné prostředky, ze kterých by jim vznikaly nákladové úroky, proto tento ukazatel není pro ně relevantní.

Tabulka 26: Úrokové krytí u zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[krát]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Úrokové krytí	16,3	693,1	6,7	2,8	X	0,5	112,0	X

c) Dlouhodobá a běžná zadluženost

Ukazatele dlouhodobé a běžné zadluženosti spolu úzce souvisí, dá se říci, že se vzájemně doplňují. Poměřují dlouhodobý cizí kapitál (dlouhodobá zadluženost) a krátkodobý cizí kapitál (běžná zadluženost) s celkovou sumou aktiv. Dá se říct, že se tedy jedná o strukturu cizích zdrojů, avšak součet těchto procentních položek se nerovná podílu cizích zdrojů na aktivech, jelikož v těchto dvou ukazatelích není brán zřetel na rezervy. U všech sledovaných podniků (vyjma HUTIRA) převažuje u cizích zdrojů běžná zadluženost, tedy krátkodobé závazky.

Tabulka 27: Dlouhodobá a běžná zadluženost zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[%]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Dlouhodobá zadluženost	6,97	1,90	31,04	31,07	1,85	28,26	13,69	0,02
Běžná zadluženost	46,84	24,85	39,47	37,86	18,79	8,64	26,45	6,84

Poměr dlouhodobých ke krátkodobým závazkům za skupinu jako celek nelze stanovit, poměry se mezi podniky výrazně liší, budou tedy vybrány dvě extrémní situace firem. MESIT, který má velmi nízký podíl cizích zdrojů na celkových pasivech, má téměř 100 % svých veškerých závazků krátkodobých. Velmi podobně jsou na tom také společnosti FLOWMON a AUSTIN. Zatímco společnost HUTIRA, je pravým opakem, protože využívá prostředků spíše z dlouhodobých zdrojů financování, a to konkrétně

dlouhodobých bankovních úvěrů. Jakousi vyváženost nebo rovnoměrné rozložení lze vidět u podniků AVEX a ENBRA, kde dlouhodobé a krátkodobé závazky tvoří shodně asi 50 % veškerých cizích zdrojů.

d) Krytí dlouhodobých aktiv

Ukazatel sleduje, jak je dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji financování, mezi něž se řadí vlastní kapitál i dlouhodobé závazky a bankovní úvěry. Aby nebyl podnik podkapitalizován měl by hodnoty tohoto ukazatele převyšovat 100 %. U příliš vysokých hodnot se hovoří o překapitalizaci, neboli o příliš velkém objemu dlouhodobých zdrojů vůči dlouhodobým aktivům.

Zde se všechny sledované podniky dostaly přes hranici zmiňovaných 100 %. Jejich dlouhodobé zdroje tedy bez problémů pokrývají dlouhodobý majetek (hmotný, nehmotný i finanční) a ještě částečně pokrývají majetek oběžný. Nejvyšších hodnot dosahuje FLOWMON, který ke své podnikatelské činnosti nepotřebuje příliš velké množství dlouhodobého majetku, jedná se totiž o předmět podnikání v rámci poskytování softwarů a dalších oblastech informačních technologií.

Tabulka 28: Krytí dlouhodobých aktiv u zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[%]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Krytí dlouhodobých aktiv	241	169	188	225	1645	141	162	203

2.2.5 Ukazatele aktivity skupiny podniků

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat svá aktiva (majetek). Pozornost se zaměřuje na jednotlivé podnikové části, je sledováno, zda se uvnitř podniku neskrývají nevyužívané kapacity a jestli podnik má dostatek aktiv produktivních.

a) Obrátkovost zásob, celkových a dlouhodobých aktiv

Nejprve ukazatel obratu celkových aktiv, který je často označován jako produktivita vloženého kapitálu (17). Skupina podniků zde dosahuje velmi podobných hodnot,

u 80 % z nich dokonce překračují hodnoty jedné. Pouze KOMA a MESIT vykazují nižší výsledné hodnoty, jejich výsledky jsou totožné a dosahují hodnoty 0,52.

Tabulka 29: Obrátkovost aktiv zkoumaných podniků počítána s tržbami
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[krát] T	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Obrat CA	1,50	1,17	1,71	1,90	1,07	0,52	1,42	0,52
Obrat DA	7,28	2,71	5,44	6,82	24,46	0,79	3,29	1,19
Obrat zásob	21,55	6,78	16,34	7,15	35,72	4,55	12,94	3,06

Ve výsledcích obrátu dlouhodobých aktiv se podniky již začínají výrazněji odlišovat, hodnoty se pohybují v rozmezí 0,79 – 24,46. U FLOWMON je hodnota neobvykle vysoká díky nízkému vlastnictví dlouhodobého majetku. Ostatní podniky se velmi různí ve vypočtených hodnotách, je to dáno především odlišnou náročností reprodukčního procesu na dlouhodobý majetek. U ukazatele obrátu zásob se podniky odlišují asi nejvíce, je to dáno nerovnoměrným poměrem tržeb k zásobám podniků. Nejvíce krát se zásoby za rok obrátí ve společnostech FLOWMON, zatímco nejméně krát k němu dojde u společnosti MESIT a HUTIRA. Tyto nízké hodnoty obrátkovosti způsobuje nízký poměr hodnoty tržeb podniků vzhledem k jejich jednotlivým majetkovým položkám. Nízké hodnoty tržeb těchto podniků souvisí také s jejich rentabilitou, která je oproti ostatním podnikům nižší.

Ukazatele aktivity však poměrují tržby s aktivy, kde prvně zmiňované se sleduje v hodnotách tržních, zatímco aktiva jsou v cenách pořizovacích (nákladových). V praxi se tedy velmi často místo tržeb do čitatele vzorce dosazují náklady. Pro srovnání je zde tabulka 30, kde jsou namísto tržeb dosazeny právě nákladové položky, konkrétně náklady na prodané zboží a výkonová spotřeba. Rozdíly mezi jednotlivými podniky v obou tabulkách jsou zřejmé. Nejvíce hodnoty poklesly u podniků FLOWMON a AUSTIN, značí to jejich nejsilnější pozice, jelikož vykazují nejvyšší obchodní marži ze

všech podniků a jejich změny mezi tabulkami jsou nejvýraznější. Významné změny hodnot lze pozorovat ještě u společnosti MESIT. Ostatní podniky jsou na tom podobně, došlo u nich k téměř proporcionalně stejnému procentnímu poklesu jednotlivých hodnot ukazatelů.

Tabulka 30: Obrátkovost aktiv zkoumaných podniků počítána s náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[krát] N	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Obrat CA	1,31	0,59	1,47	1,48	0,46	0,37	1,04	0,31
Obrat DA	6,20	1,36	4,68	5,33	10,17	0,58	2,42	0,70
Obrat zásob	18,60	3,42	14,08	5,58	15,87	3,30	9,50	1,80

V následující části bude porovnána obrátkovost celkových aktiv jednotlivých inovativních podniků s hodnotami obrátkovosti v příslušném odvětví.

1) CZ – NACE 25

Tabulka 31: Vývoj obrátkovosti aktiv pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[krát]	2011	2012	2013	2014	2015
ASIO	1,85	1,30	1,37	1,29	1,77
AVEX	1,72	1,50	2,04	1,63	1,65
AUSTIN	1,22	1,16	1,10	1,18	1,22
KOMA	1,21	1,43	1,27	1,50	1,67
CZ - NACE 25	1,16	1,17	1,17	1,16	1,15

U všech sledovaných inovativních podniků, které byly zařazeny do odvětví CZ – NACE 26, jsou hodnoty obrátu jejich celkových aktiv vyšší než oborové hodnoty. Inovativní podniky tedy využívají svá aktiva lépe než průměrné podniky v oboru. Nejlepších

výsledků zde dosahuje společnost KOMA, u níž obrátkovost celkových aktiv neklesla pod hodnotu 1,5.

2) CZ – NACE 43

Tabulka 32: Vývoj obrátkovosti aktiv pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[krát]	2011	2012	2013	2014	2015
ENBRA	1,76	1,61	1,86	1,95	2,32
HUTIRA	0,49	0,42	0,45	0,58	0,67
CZ - NACE 43	0,71	0,84	0,65	0,58	0,71

Obrátkovost celkových aktiv u společnosti ENBRA převyšuje oborové hodnoty stejného ukazatele výrazně. Zatímco u společnosti HUTIRA jsou hodnoty v prvních třech let nižší než hodnoty obrátkovosti celkových aktiv v oboru. Od roku 2014 se již HUTIRA začíná v tomto ukazateli oboru vyrovnávat. ENBRA i HUTIRA zvyšují svou obrátkovost aktiv ve sledovaném období, vývoj u odvětví CZ – NACE 43 lze označit za nevyrovnaný.

3) CZ – NACE 62 a 26

Tabulka 33: Vývoj obrátkovosti aktiv pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
FLOWMON	0,80	0,79	1,32	1,24	1,19
CZ - NACE 62	1,41	1,58	1,58	0,78	1,34
MESIT	0,54	0,49	0,47	0,57	0,56
CZ – NACE 26	3,35	3,42	2,84	2,05	1,95

Společnost FLOWMON dosahuje téměř ve všech sledovaných letech nižších hodnot obrátkovosti aktiv oproti hodnotám stejného ukazatele v oboru. Hodnoty obrátkovosti celkových aktiv u společnosti FLOWMON kolísají, nárůst je pozorován do roku 2013, od roku následujícího již hodnota obrátkovosti klesá.

MESIT dosahuje velmi nízkých hodnot obrátkovosti celkových aktiv ve všech sledovaných letech. Za oborovými hodnotami podnik výrazně zaostává. MESIT by se měla snažit zlepšit obrátkovost svých aktiv, měla by zhodnotit využívání svých aktiv a vyřadit ty, které jsou nepotřebné nebo neproduktivní.

b) Doba obratu pohledávek a závazků

Tabulka 34: Doba obratu pohledávek a závazků zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[den]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
DOP	115	64	70	70	78	58	71	36
DOZ	75	50	65	58	12	20	51	30

Doba obratu pohledávek úzce souvisí s dobou obratu závazků, proto budou analyzovány vzájemně. Doba obratu pohledávek u většiny podniků je rovna hodnotám mezi 60 až 70 dny. Jedná se tedy o dobu splatnosti faktur cca 2 měsíce, vysoké hodnoty mohou být způsobeny tím, že podniky mají prověřeny své odběratele, kteří platí včas a nebyl u nich dosud problém se splatností či vymáháním pohledávek. Vysoké hodnoty doby obratu pohledávek znamenají z hlediska Porterovy analýzy slabou vyjednávací pozici podniků. Výjimkou může být například to, že podnik má dostatek zdrojů, není závislý na okamžité splatnosti svých odběratelů. Doba obratu závazku je u všech podniků kratší než doba obratu pohledávek, u většiny však spíše minimálně. Podniky tedy platí své závazky v rozmezí 50-60 dnů. Výjimku tvoří FLOWMON, MESIT a HUTIRA, které v tomto ukazateli vykazují výrazně nižší hodnoty. Je to způsobeno jejich nízkým stavem krátkodobých závazků oproti krátkodobým pohledávkám k rozvahovému dni. Podniky buď chtějí mít dokonce roku většinu závazku splacených, nebo mají celoročně krátkodobé závazky na nižších hodnotách oproti krátkodobým pohledávkám. Může to být způsobeno také tím, že tyto podniky nakupují méně vstupů oproti ostatním, jejich podnikatelská činnost by tedy neměla být materiálně náročná. Potvrzením předpokladu je podnik FLOWMON, jehož hodnota nákladovosti tržeb vychází nejlépe, ke svým

výkonům tedy nepotřebuje tolik prostředků, jejichž nákup je právě zaznamenáván na závazkových účtech.

2.2.6 Další ukazatele pro hodnocení výkonnosti

K hodnocení výkonnosti podniků lze využít velké množství ukazatelů. V předchozích podkapitolách bylo ukázáno, jak jsou na tom podnik z hlediska základních poměrových ukazatelů. V této části práce budou použity další ukazatele, dle kterých se dá posoudit výkonnost a postavení sledovaných inovativních podniků. Jedná se o mzdové náklady v podniku, přidanou hodnotu na pracovníka, zadržený zisk, nákladovost tržeb, vývoj výnosů a nákladů a také podíl osobních nákladů na tržbách podniků.

a) Průměrná mzda zaměstnanců

Tabulka 35: Změny průměrné mzdy v podnicích mezi roky 2011 a 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností)

[%]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT	Průměrná mzda v ČR
Změna ve sledovaném období	-11,8	+15,9	+22,8	+17,7	+43,1	+3,6	+41,0	+8,1	+8,8

Mzdové náklady představují roční náklady podniků na mzdy všech pracovníků ve společnosti, obsahují tedy mzdy od dělníků až po manažery či ředitele. Pro dosažení průměrné mzdy byla vždy tato nákladová položka podělena počtem zaměstnanců podniků v daném roce. Tyto údaje podniky zveřejňují v přílohách účetních závěrek a nebyl zde problém s jejich dohledáním.

Nejprve bude zaměřena pozornost na vývoj průměrné mzdy ve skupině podniků. Stejně jako průměrná mzda České republiky, měla by i průměrná mzda v podnicích alespoň minimálně růst. U všech podniků (kromě ASIO) došlo k nárůstu průměrné mzdy mezi lety 2011 a 2015. Ve skupině podniků se ovšem vyvíjela průměrná mzda různým způsobem. Pravidelný růst nebo jakousi stagnaci průměrné mzdy lze sledovat u společností MESIT, KOMA, HUTIRA, ENBRA, AVEX a AUSTIN. Nestandardní vývoj je spatřován u společností FLOWMON A ASIO.

Tabulka 36: Vývoj průměrné mzdy za sledované období v podnicích
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[Kč]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT	Průměrná mzda v ČR
2011	40 944	22 575	21 121	33 812	69 129	28 816	24 382	22 493	24 319
2012	40 446	25 996	22 796	32 841	53 948	26 320	28 032	23 021	25 109
2013	31 819	26 031	23 821	36 860	46 111	28 987	27 948	23 159	25 128
2014	33 108	25 606	23 197	37 384	56 567	28 446	32 046	23 768	25 686
2015	36 107	26 185	25 938	39 820	98 923	29 845	34 383	24 305	26 467

Společnost FLOWMON působí v oblasti informační technologií. Nestandardní vývoj průměrné mzdy v tomto podniku bych přisuzoval vývoji počtu zaměstnanců ve firmě a mzdovému ohodnocení nových pracovníků. Počet zaměstnanců se od roku 2011 do 2015 vyvíjel následovně 8, 16, 24, 31, 39. Z uvedeného je zřejmé, že ve společnosti byla v roce 2012 polovina zaměstnanců nových, a jejich mzdová ohodnocení nedosahovala ohodnocení stálých pracovníků, proto tedy došlo k poklesu průměrné mzdy. Podobně tomu bylo i v roce 2013. FLOWMON každoročně roste, což potvrzuje i meziročně se zvyšující počet zaměstnanců. Z vývoje průměrné mzdy lze usuzovat, že od roku 2014 společnost přijímá zaměstnance, kteří se v oboru vyznaží a jejich mzdy jsou tedy výrazně vyšší. Velmi vysoký nárůst v roce 2015 mohl být způsoben výrazným zvýšením mezd všech zaměstnanců nebo také prémiei a odměnami za zpracované zakázky.

ASIO má také svůj specifický vývoj. Společnost se rozrůstá, počet zaměstnanců je každoročně vyšší. Průměrná mzda zaměstnanců tohoto podniku byla v letech 2011 a 2012 téměř totožná. K velkému výkyvu průměrné mzdy zde došlo v roce 2013. Pokles mohl být způsoben snížením počtu pracovníků s vyšším mzdovým ohodnocením, jedná se tedy většinou o řídicí pracovníky, avšak jejich počet se dle příloh účetních závěrek jednotlivých let neměnil. Na pokles průměrné mzdy měl dle těchto zdrojů největší vliv

pokles mezd řídících pracovníků, kde se celkové mzdové náklady těchto pracovníků snížily mezi roky 2012 a 2013 téměř na polovinu. Od roku 2013 roste průměrná mzda v tomto podniku. Stejným způsobem se vyvíjí i mzdy řídících pracovníků.

Je vhodné zhodnotit také výši průměrných mezd v podniku v rámci její absolutní výše bez zaměření na vývoj. Průměrné mzdy v České republice dosahuje jen velmi nízké procento pracovníků. Průměrné mzdy většiny podniků oscilují právě kolem průměrné mzdy České republiky, což je velmi pozitivní. Výrazně vyšší mzdové ohodnocení dosahují zaměstnanci ve společnostech ASIO, FLOWMON a ENBRA. Nejvyšší průměrná mzda byla dosažena v roce 2015 a to společností FLOWMON, kde na jednoho pracovníka bylo dosaženo ohodnocení 98 923 Kč. U FLOWMON jsou vysoká mzdová ohodnocení, která souvisí s oborem podnikání - informační technologie, kde dlouhodobě zaměstnanci dosahují vyšších mzdových ohodnocení.

Při zkoumání zda nemá souvislost výše průměrné mzdy podniku s umístěním jeho sídla, bylo vypořádováno, že průměrné mzdy podniků sídlících v Jihomoravském kraji, jsou vyšší než průměrné mzdy podniků kraje Zlínského.

Průměrné mzdy zaměstnanců inovativních podniků jsou v souhrnu velmi vysoké, jejich pracovníci jsou náležitě odměňováni. Hodnotu podniku tvoří především jeho zaměstnanci. Je nutné si je tedy dlouhodobě držet, vychovávat a vytvářet jim podmínky pro dosažení jejich maximální spokojenosti. Inovativní podniky si zřejmě na zaměstnancích staví, což právě dokazuje i výše průměrné mzdy těchto podniků.

b) Přidaná hodnota na pracovníka

Přidaná hodnota na pracovníka určuje, jaká část vyprodukované přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Nejvyšších průměrných hodnot za sledované roky u tohoto ukazatele je dosahováno v podnicích FLOWMON, KOMA a AUSTIN. Společnost FLOWMON, jako IT společnost, nemá vysoké výrobní náklady, proto je přidaná hodnota jejich služeb velmi vysoká, což se odráží právě na průměrné přidané hodnotě na pracovníka. Vysoká přidaná hodnota u AUSTIN je způsobena obrovským rozdílem mezi výkony a výkonovou spotřebou podniku. Výkonová spotřeba u ní tvoří méně než 50 % celkových výkonů. Je zde tedy dosahováno vysoké marže, z níž se odvíjí právě i přidaná hodnota na pracovníka. I ostatní společnosti vykazují výborné

výsledky. Výsledky společnosti KOMA ovlivňují roky 2014 a 2015, kde přidaná hodnota v korunách výrazně vzrostla, což při mírně se zvyšujícím počtu pracovníků má vliv právě na výsledky přidané hodnoty na pracovníka. Nejhorší jsou mezi sledovanými podniky AVEX a MESIT, i tyto podniky však vykazují přidanou hodnotu na zaměstnance cca 528 tisíc Kč.

Rozdíly v hodnotách ukazatele může ovlivňovat také to, zda se jedná o podnik striktně výrobní nebo poskytující služby. Jediným zástupcem podniku, který se zabývá z velké většiny poskytováním služeb je FLOWMON. Opakem, tedy podnikem výrobním, jsou téměř všechny ostatní. Pouze ještě KOMA a ENBRA mají více než 20 % svých výstupů v podobě služeb (informace vychází z dotazníkového šetření). Z uvedeného vyplývá, že přidaná hodnota právě u podniků poskytujících služby je vyšší než u těch, které se specifikují na výrobní činnosti.

Tabulka 37: Přidaná hodnota na pracovníka u zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[tis. Kč]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Přidaná hodnota	572,46	813,94	529,39	770,12	1544,5	705,86	914,38	527,05

c) Zadržený zisk

V rámci tohoto ukazatele je zkoumáno, jakým způsobem podniky zachází s vytvořeným výsledkem hospodaření běžného účetního období. Jsou dva extrémní přístupy, které je možné uplatňovat. Buď je celkový vytvořený zisk rozdělen mezi společníky a opouští tak společnost, nebo je celý ponechán ve společnosti na reinvestice a zlepšování podniku jako celku.

Podniky si zde počínají ve většině případů naprosto odlišně, proto bude situace každého z nich rozebrána zvlášť. MESIT nevytváří výsledek hospodaření minulých let. Každoročně vyprodukovaný zisk je odveden mateřské společnosti a to v plné výši. Naproti tomu společnosti ASIO, AVEX a HUTIRA zadržují ve sledovaných letech

každoročně 100 % vyprodukovaného zisku ve společnosti. U všech těchto podniků došlo k výplatě určité jeho části pouze v jednom roce za sledované období.

AUSTIN zadržuje každoročně asi 30 % svých zisků ve společnosti, zbytek je zřejmě také odváděn společností, které mají svůj podíl na jejím ovládnutí. Akciová společnost ENBRA, stejně jako MESIT, nezadržuje v podniku vyprodukovaný zisk. Ten je použit na výplatu dividend akcionářů společnosti. Zisk společnosti FLOWMON je částečně zadržován ve společnosti, avšak jeho větší podíl je ale každoročně převáděn na akcionáře společnosti v podobě dividend.

Jakousi stabilitu lze pozorovat u společnosti KOMA, u níž zůstává každoročně 90 % vyprodukovaného zisku, který je používán na rozšiřování a růst společnosti.

d) Nákladovost tržeb

Nákladovost je ukazatele, který měří celkovou efektivnost firmy. K výpočtu byl použit vzorec, ve kterém čitatel obsahuje veškeré provozní výnosy, jmenovatel zase veškeré provozní náklady. Výsledky podniků, které dosahují provozních zisků, by měly být menší než jedna. Jinak řečeno u těchto podniků jsou celkové provozní výnosy vyšší než jejich náklady.

Tabulka 38: Nákladovost tržeb zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[Kč N na 1 Kč T]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Nákladovost tržeb	0,969	0,807	0,985	0,984	0,766	0,981	0,902	0,914

Z tabulky 38 vyplývá, že nejméně haléřů nákladů na 1 Kč svých tržeb musí vynaložit společnost FLOWMON, jedná se zde pouze o 0,766 Kč nákladů. V závěsu za ní je společnost AUSTIN. Právě tyto dva podniky si vedou v tomto ukazateli nejlépe a k dosažení svých každoročních výkonů a tržeb potřebují nejméně nákladových prostředků ze všech.

Naopak nejvíce prostředků k dosažení 1 Kč tržeb potřebují společnosti AVEX, ENBRA a HUTIRA. Tato nákladovost je počítána jako aritmetický průměr za posledních pět účetních období. Při pohledu na výkazy zisku a ztráty těchto společností všechny tři podniky alespoň v jednom roce generovaly záporný provozní výsledek hospodaření. To znamená, že v příslušném roce nákladovost byla více než jedna koruna nákladu na korunu tržeb. Tyto hodnoty pak ovlivnily právě celkový průměr. Pokud by byl rok generované ztráty vynechán, vycházely by průměry pro tyto podniky příznivěji. Konkrétně pro podniky AVEX a ENBRA by se hodnota zlepšila na cca 0,978, ztráty v příslušných letech byly pouze minimální. Oproti tomu hodnoty ukazatele společnosti HUTIRA se při vynechání ztrátového roku 2014 snižují na 0,931.

e) Vývoj výnosů a nákladů

Tabulka 39: Meziroční vývoj nákladů a výnosů u zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

Podnik	Standardní meziroční vývoj výnosů	Jiný meziroční vývoj výnosů	Standardní meziroční vývoj nákladů	Jiný meziroční vývoj nákladů	Vyšší změna
ASIO	Růst	-	Růst	-	Náklady
AUSTIN	Růst	-	Růst	-	Náklady
AVEX	Růst	-	Růst	Pokles 13/14	Náklady
ENBRA	Růst	Pokles 14/15	Růst	Pokles 14/15	Náklady
FLOWMON	Růst	-	Růst	-	Náklady
HUTIRA	Růst	Pokles 11/12	Růst	-	Náklady
KOMA	Růst	Pokles 12/13	Růst	Pokles 12/13	Výnosy
MESIT	Pokles	Růst 13/14	Pokles	Růst 13/14	Výnosy

Vývoj výnosů a nákladů je pro podniky velmi důležitý, je nutné ho sledovat a na jeho základě stanovovat určitá opatření, rostou-li například náklady výrazně rychleji než výnosy. Vývoj u skupiny podniků je uveden v tabulce 39. Ve druhém sloupci je uveden standardní meziroční vývoj výnosů pro daný podnik mezi roky 2011 a 2015. Sloupec třetí zobrazuje jakousi anomálii ve vývoji těchto výnosů. Stejně je tomu i v případě

následujících dvou sloupců, které zachycují totéž pro náklady. V posledním sloupci je uveden ukazatel, který vzrostl procentuálně výrazněji od roku 2011 do roku 2015.

U všech sledovaných podniků (vyjma MESIT) se jedná o častější meziroční růst výnosů i nákladů. Pouze společnosti MESIT celkové náklady i výnosy meziroční klesají, výjimku tvoří pouze změna mezi roky 2013 a 2014. Je však nutné dodat, že se jednalo o velmi nízké meziroční procentuální poklesy u podniku MESIT. Nárůst mezi lety 2013 a 2014 byl tak výrazný, že hodnoty výnosů a nákladů se díky tomuto nárůstu v porovnání mezi roky 2011 a 2015 zvýšily.

I u všech ostatních podniků došlo pochopitelně k nárůstu celkových tržeb i nákladů mezi krajními roky sledovaného období. Ve většině podniků rostly více náklady než výnosy, tedy jejich procentuální změna je v součtu vyšší oproti výnosům. Lze se domnívat, že vyšší nárůst nákladů byl způsoben investicemi podniků do výzkumu a vývoje, což je ve většině případů velmi drahá a zdrojově nákladná záležitost. Inovativní podniky jsou však na svých vývojových centrech závislé. Právě tyto střediska vytváří nadhodnotu, kterou podniky poskytují svým odběratelům a tím si získávají jejich přízeň. Investice do výzkumu a vývoje by měly přinést odezvu v budoucnu, záleží na každém podniku, jak dlouho trvá vývoj a realizace daných produktů.

f) Podíl osobních nákladů na tržbách

Tento ukazatele vyjadřuje, jaký procentní podíl mají osobní náklady na tržbách, které jsou zde dány jako součet tržeb za zboží a výkonů.

Tabulka 40: Podíl osobních nákladů na tržbách u zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

[%]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT
Podíl ON na tržbách	14,03	25,65	9,97	16,82	31,53	18,42	14,49	29,59

Z tabulky 40 je zřejmé, že nejvyššího podílu osobních nákladů na tržbách je

dosahováno u společností FLOWMON a MESIT. U společnosti FLOWMON tento ukazatele koresponduje s ukazatelem průměrné mzdy, která je právě u této společnosti vůči ostatním nejvyšší. Průměrné mzdy společnosti MESIT sice nejsou tak vysoké jako u společnosti FLOWMON, vysoký podíl je zde tvořen díky velkému počtu zaměstnanců a tudíž velké hodnotě položky osobních nákladů. Vysoké hodnoty u společnosti AUSTIN mají stejné vysvětlení jako u podniku MESIT. U ostatních podniků se pohybuje podíl osobních nákladů na tržbách okolo 15 %.

V následující části bude porovnán podíl osobních náklad na zmíněných tržbách u jednotlivých podniků s hodnotami stejného ukazatele u příslušných oborů podnikání.

1) CZ - NACE 25

Tabulka 41: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ASIO	14,51	14,33	13,66	14,27	13,40
AVEX	10,27	9,08	9,30	9,99	11,23
AUSTIN	24,87	27,28	26,83	25,19	24,10
KOMA	15,03	14,76	16,61	13,63	12,42
CZ - NACE 25	13,68	13,70	13,53	13,80	14,36

Podíl osobních nákladů na tržbách se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 13,53 a 14,36 %. Podobně jako odvětví vychází i podíly pro společnosti ASIO a KOMA. Společnost AVEX má nižší podíl osobní nákladů na tržbách. Pouze společnost AUSTIN dosahuje velmi vysokých hodnot příslušného podílu. Vývoj ve většině případu je rovnoměrný, nedocházelo tedy zřejmě k výraznému propouštění nebo přijímání zaměstnanců.

2) CZ - NACE 43

V odvětví CZ – NACE 43 dochází k postupnému poklesu podílu osobních nákladů na tržbách, poslední známý podíl se rovná 15,32 %. Pokles mezi roky 2013 a 2015 byl zřejmě způsoben nárůstem tržeb, který je pozorován pro sledované období a daný obor. Snížení mezi roky 2011 a 2013 bych spíše přisuzoval poklesu osobních nákladů,

protože tržby v daném období klesaly, tudíž neměly vliv na klesající podíl osobních nákladů na tržbách, spíše by měly způsobovat jejich růst. U společnosti ENBRA a HUTIRA je pozorován stabilní vývoj, mírné výkyvy jsou dány každoročními drobnými změnami v hospodářském prostředí.

Tabulka 42: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
ENBRA	18,03	16,40	16,28	15,60	17,84
HUTIRA	18,07	19,65	19,15	17,03	18,20
CZ - NACE 43	23,02	20,32	19,16	19,13	15,32

3) CZ - NACE 62 a 26

Tabulka 43: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011	2012	2013	2014	2015
FLOWMON	36,62	29,97	32,42	26,43	32,48
CZ - NACE 62	25,73	24,86	28,45	18,56	17,60
MESIT	28,42	29,97	32,33	28,16	29,11
CZ – NACE 26	3,69	3,53	3,44	4,16	4,13

Odvětví CZ – NACE 62 se v rámci ukazatele osobních nákladů na tržbách vyvíjí nestandardně, od roku 2013 je zde vidět pokles hodnot podílu. Zde tedy zřejmě došlo k nárůstu tržeb daného odvětví. U společnosti MESIT je vývoj opět kolísavý, avšak změny nejsou příliš výrazné, ten vývoj lze tedy přisuzovat spíše běžným změnám v hospodářském prostředí než fluktuaci zaměstnanců. U oboru CZ – NACE 26 dosahují hodnoty podílu osobních nákladů na tržbách nejnižších hodnot ze všech sledovaných oborů. Podniky z tohoto oboru zřejmě nedosahují příliš vysokých tržeb nebo počet zaměstnanců či jejich mzdové ohodnocení není příliš vysoké. Stav společnosti MESIT se od oboru podnikání výrazně liší, jsou zde pozorovatelné vysoké hodnoty podílu

osobních nákladů na tržbách, což je u této společnosti dáno vysokým počtem zaměstnanců, který se na tvorbě podnikových výsledků podílí.

g) Porovnání vývoje osobních nákladů s vývojem přidané hodnoty

V následující části bude porovnán vývoj osobních nákladů jednotlivých podniků s vývojem stejného ukazatele pro odvětví podnikání, kam byly tyto podniky zařazeny. Dále bude sledován vývoj přidané hodnoty podniků, který bude opět hodnocen v kontextu s hodnotami v oboru. Následně dojde k vzájemnému porovnání obou vývojů, tedy vývoje osobních nákladů s vývojem přidaného hodnoty.

1) CZ - NACE 25

Tabulka 44: Vývoj osobních nákladů pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
ASIO	+ 3,56	-4,60	+ 15,63	+ 6,84	+ 22,04
AVEX	+ 13,45	+ 24,53	+ 7,57	+ 19,69	+ 81,89
AUSTIN	+ 13,63	+ 5,19	+ 6,28	+ 2,77	+ 30,56
KOMA	+ 15,69	+ 5,19	+ 17,89	+ 25,58	+ 80,17
CZ - NACE 25	+ 6,34	+ 3,85	+ 3,56	+6,67	+ 22,01

Osobní náklady ve všech sledovaných společnostech (kromě ASIO v roce 2013) neustále meziročně rostou, nejvyššího nárůstu mzdových ohodnocení je pozorován ve společnostech AVEX a KOMA, kde dochází také k největšímu procentuálnímu nárůstu zaměstnanců. Vývoj mezi roky 2011 a 2015 přesahuje u všech podniků hodnoty oboru. Zaměstnanci jsou v těchto inovativních podnicích lépe ohodnocováni než zaměstnanci ostatních podniků v oboru.

Vývoj přidané hodnoty u těchto podniků se již odlišuje. Každoroční nárůst vykazuje společnost KOMA, dosahuje zároveň nejlepších výsledků růstu ze všech. AVEX a AUSTIN se vyvíjí podobně, u obou podniků došlo k jednomu meziročnímu poklesu a jejich celkový procentuální vývoj je totožný. Společnost ASIO jako jediná společnost mezi roky 2011 a 2011 vykazuje snížení přidané hodnoty, a to téměř o 30 %. Při hodnocení celkového vývoje pouze společnost KOMA, převyšuje oborové výsledky.

Tabulka 45: Vývoj přidané hodnoty pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
ASIO	-3,96	+ 21,97	+ 28,80	-26,33	-28,89
AVEX	+ 3,05	+ 19,55	+ 25,94	-19,49	+ 24,29
AUSTIN	-1,12	+2,04	+ 15,24	+ 8,35	+ 25,99
KOMA	+ 16,98	+ 14,13	+ 48,79	+ 38,78	+ 175,67
CZ - NACE 25	+ 11,08	+ 8,13	+ 12,63	+ 6,60	+ 44,21

Při porovnání vývoje osobních nákladů a vývoje přidané hodnoty je zřejmé, že u sledovaných inovativních podniků převažuje růst mzdových ohodnocení. Pouze KOMA vykazuje výrazně vyšší nárůst přidaného hodnoty oproti osobním nákladům. Odvětví podnikání vykazuje vyššího nárůstu u vývoje přidané hodnoty.

2) CZ - NACE 43

Tabulka 46: Vývoj osobních náklad pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
ENBRA	-0,42	+ 12,70	+ 4,54	-0,46	+ 16,77
HUTIRA	+ 6,76	+ 9,94	+ 3,89	+ 11,43	+ 35,88
CZ - NACE 43	-0,54	-30,72	-30,44	-8,16	-55,98

Osobní náklady u společnosti ENBRA a HUTIRA mezi sledovanými roky 2011 a 2015 vzrostly. U společnosti HUTIRA rostou každoročně, zatímco u společnosti ENBRA jsou zaznamenány dva meziroční poklesy. V odvětví dochází ke každoročnímu poklesu osobních nákladů, tedy počet zaměstnanců v oboru klesá, pokles je zřejmě velmi výrazný vzhledem ke snížení osobních nákladů mezi roky 2011 a 2015 o 55,19 %, nelze totiž předpokládat tak významné snížení mzdových ohodnocení.

Vývoj přidané hodnoty u obou podniků je velmi nevyrovnaný, ale v celkovém vývoji došlo u obou podniků k nárůstu přidané hodnoty mezi krajními roky sledovaného

období. To však nelze konstatovat o odvětví, kde přidaná hodnota od roku 2013 výrazně klesá.

Tabulka 47: Vývoj přidané hodnoty pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
ENBRA	+ 15,92	-0,93	+ 14,92	-8,09	+ 21,29
HUTIRA	-9,40	+ 11,01	-4,77	+ 10,32	+ 5,65
CZ - NACE 43	+ 11,05	-30,79	-25,77	-3,02	-44,68

Při porovnání vývoje přidané hodnoty a osobních nákladů je u společnosti ENBRA zřejmý vyšší nárůst u přidané hodnoty, zatímco společnost HUTIRA vykazuje převahu nárůstu u osobních nákladů. V odvětví klesají oba srovnávané vývoje, nižší pokles je zřetelný u osobních nákladů.

3) CZ – NACE 62 a 26

Tabulka 48: Vývoj osobních nákladů pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
FLOWMON	+ 55,88	+ 72,33	+ 56,81	+65,40	+ 596,70
CZ - NACE 62	+ 11,92	+ 8,53	-15,12	+ 14,30	+ 17,84
MESIT	+ 4,18	+ 0,01	+ 5,22	+ 0,96	+10,69
CZ - NACE 26	-6,39	-14,83	+ 75,05	-3,90	+ 34,12

Osobní náklady společnosti FLOWMON každoročně rostou o více než 50 %. Mezi roky 2011 a 2015 došlo k nárůstu o 596,70 %. Vývoj je způsoben vysokým nárůstem počtu zaměstnanců v tomto podniku. V odvětví CZ – NACE 62 dochází spíše k meziročním růstům osobních nákladů, avšak hodnoty růstu u společnosti FLOWMON jsou mnohem výraznější.

Společnosti MESIT rostou osobní náklady každoročně, avšak jejich nárůst je mírnější, mezi roky 2013 a 2014 došlo k nejvyššímu meziročnímu zvýšení této položky o 5,22 %.

V odvětví je tendence vývoje spíše k poklesu, avšak meziroční nárůst mezi roky 2013 a 2014 dostává celkový vývoj osobních nákladů do kladných hodnot.

Tabulka 49: Vývoj přidané hodnoty pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistiky Českého statistického úřadu)

[%]	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2015
FLOWMON	+ 47,04	+ 111,99	+ 71,14	+ 31,19	+ 599,86
CZ - NACE 62	+ 19,62	-8,95	-10,13	+ 46,89	+ 43,77
MESIT	+ 9,44	-7,33	+ 14,45	-2,14	+ 13,60
CZ - NACE 26	+ 58,63	+ 6,34	+ 127,93	-16,51	+ 221,04

Přidaná hodnoty podniku FLOWMON se vyvíjí velmi podobně jako její osobní náklady, každoroční růst, který v celkovém vývoji mezi krajními roky sledovaného období činí 599,86 %. Vývoj přidané hodnoty v odvětví kolísá.

U společnosti MESIT je vývoj přidané hodnoty kolísavý, mezi krajními roky dochází k nárůstu o 13,60 %. Vývoj přidané hodnoty v odvětví CZ – NACE 26 je mnohem příznivější, nárůstu mezi roky 2011 a 2015 činí 221,04 %.

U společnosti MESIT a FLOWMON dochází k vyššímu procentnímu nárůstu přidané hodnoty oproti růstu osobních nákladů. Stejným způsobem se vyvíjí i obě zmiňovaná odvětví.

3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Popis způsobu provádění dotazníkového šetření, byl nastíněn již dříve v části práce s názvem oblast zkoumaných podniků. V této kapitole bude pozornost zaměřena na podobu samotného dotazníku, jeho strukturu a jednotlivé části. Následně bude provedeno vyhodnocení dotazníkové šetření na základě vyplněných dotazníků od podniků, které se rozhodly na diplomové práci spolupracovat.

3.1 Dotazník a jeho části

Dotazník je uveden jako příloha 9 této práce, je rozdělen do tří částí, kde každá z nich je zaměřená na určitou oblast. Snahou bylo zjistit co nejvíce informací, tedy jakýmsi způsobem maximalizovat užitek získaný odpověďmi. Cílem bylo tedy prověřit všechny možné oblasti, čeho by se inovace mohly dotýkat a na co by mohly mít v podniku vliv. Ze začátku dotazníku bylo snahou získat jednoduché a stručné odpovědi podniků, v poslední části byly dotazy již více otevřené s cílem získat informace, které jsou mezi podniky odlišné, a pouhou metodou odpovědí s danými možnostmi by mohlo dojít ke zbytečné ztrátě informací. Dotazník je tedy rozdělen na následující části:

- 1) Obecnou část
- 2) Inovativní část
- 3) Otevřené otázky

Obecná část má za úkol analyzovat samotný podnik, a to konkrétně k datu 31. Prosince 2016. Otázky jsou postupně kladeny na počet zaměstnanců podniků, vlastnictví podílů (případně akcií), kam směřuje produkce podniků a z čeho se skládá. Část těchto informací by se dala vyčíst i z výročních zpráv podniků, ale u některých jsou informace neúplné a někde nejsou uvedeny vůbec, proto je i tato část do dotazníku zahrnuta.

Náplň Inovativní části je jasná již z názvu. Nejprve je pozornost zaměřena na oblasti vyjmenované dle rozdělení Oslo manuálu, ve kterých podniky inovují a seřazení jejich pořadí od nejvíce po nejméně používané. Další otázka směřuje na procenta výdajů z ročních tržeb, která jsou použita na inovace a aktivity s nimi spojené. Dále jsou řešeny motivy pro inovativní aktivity a vliv inovací na určité oblasti podniků. U prvně jmenovaného je požadováno stanovení významnosti na úrovních velmi významné až nevýznamné, u vlivu inovací zase důležitost vlivu inovací na dané oblasti v měřítku velmi důležité až nedůležité. Významná je také odpovědnost za inovativní aktivity

v podnicích, tedy pokud se něco nepodaří, kdo bude vinen nebo naopak zdaří-li se výsledky dle předpokladů, kdo bude pochválen či odměněn. Je také zjišťováno, jak podniky sledují vliv inovativních aktivit na své celkové výsledky hospodaření a zda vůbec to podniky nějak zaznamenávají, možné ukazatele byly rozděleny na finanční a nefinanční, kde každý obsahuje určitý výčet odpovědí s možností jejich doplnění.

Část Otevřené otázky již směřuje více do interních oblastí, které si podniky chrání. Podniky nebyly možná i proto v této části ve většině případů příliš sdílné. Odpovědi byly často velmi stručné, občas i jednoslovné. Zde bylo prověřováno, jakým způsobem jsou motivováni zaměstnanci k inovativním činnostem, zda podniky investují do výzkumu a vývoje, pokud ano, tak v jaké částce se jejich investice pohybují. Dále zda využívají pouze vlastní výzkumné pracoviště a týmy nebo spolupracují s externími subjekty. Poslední otázky jsou směřovány na to, zda podniky využívají daňové odpočty z investic na výzkum a vývoj a zda zdroje, kterými jsou investice financovány, pochází z dotačních programů nebo se jedná o zdroje vlastní.

3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření bude probíhat po jednotlivých částech dle rozdělení dotazníku. K podnikům, u kterých byla hodnocena výkonnost, jsou přiřazeny ještě podniky LUSTACO a LUMITRIX. Tyto podniky nebyly podrobeny hodnocení výkonnosti, neboť na trhu ještě nepůsobí požadovaný počet let a jejich výsledky by někde mohly zkreslovat situaci inovativních podniků.

3.2.1 Obecná část

Ještě jednou zdůrazňuji, že byla zjišťována situace podniků k 31. 12. 2016, ta se do dnešního dne mohla klidně změnit, avšak na tyto změny v následující části již nebude brán zřetel.

a) Počet zaměstnanců

Z tabulky 50 je zřejmé, že dotazníkového šetření se zúčastnily převážně podniky s 50 – 249 zaměstnanci. Jsou zde zahrnuty také co do počtu zaměstnanců podniky menší. Výjimku tvoří společnost AUSTIN, která k poslednímu dni roku 2016 zaměstnává 856 zaměstnanců.

Tabulka 50: Roztřídění podniků dle počtu zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Počet zaměstnanců	Procento podniků
0-9	10 %
10-49	30 %
50-249	60 %
250 a více	10 %

b) Vlastnictví společností

Tabulka 51: Roztřídění podniků dle vlastnických podílů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Vlastnictví	Procento podniků
Ryze česká společnost	90 %
Společnost se zahraničním podílníkem	0 %
Společnost vlastněna zahraniční mateřskou společností	10 %

Téměř všechny podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření, jsou ryze české společnosti. Jejich vlastníci jsou tedy čeští podnikatelé (fyzické osoby) nebo jsou součástí holdingové struktury, mateřská společnost však sídlí také v České republice. Výjimku tvoří AUSTIN, jejíž vlastníkem je rakouská mateřská společnost.

c) Trhy produkce

Tabulka 52: Roztřídění podniků dle směru produkce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Oblasti směřované produkce	Procento podniků
Převaha domácího trhu	30 %
Převaha exportu	60 %
Stejný podíl domácího trhu a export	10 %

Všechny zúčastněné podniky již pronikly na zahraniční trhy. U většiny z nich dokonce převažuje produkce do zahraničí (Evropská unie a třetí země) oproti domácímu trhu.

Na domácí trh se zaměřují především ty podniky, u kterých tomu nasvědčuje jejich obor podnikání. Konkrétně ENBRA a HUTIRA se obě zaměřují na energetiku, kde přeshraniční uplatnění je možné pouze omezeně.

d) Skladba produkce

Tabulka 53: Roztřídění podniků dle skladby produkce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Skladba produkce	Procento podniků
Výrobní podniky	90 %
Podniky produkující služby	10 %

Téměř všechny podniky ze zkoumaných inovativních podniků spadají do kategorie výrobní podnik. Převaha produkce ve formě výrobků je značná, tato produkce přesahuje u většiny 70 % veškeré produkce. Jedinou výjimkou je zde LUSTACO, společnost podniká v unikátních projektech a produktech, kde se jedná o zajištění celkové realizace tedy od prvotních vizualizací a návrhů až po konečnou realizaci projektů. LUSTACO tedy ve většině případů svou produkci spíše zařazuje do kategorie služeb.

3.2.2 Inovativní část

Inovativní část je již zaměřena více na interní informace podniků. Pozornost je tedy obrácena na oblasti, ve kterých podniky nejvíce inovují a kolik jsou ochotny jednotlivé podniky ze svých tržeb investovat do inovací. Dále jsou hodnoceny motivy inovativních aktivit a oblasti, které inovativní aktivity nejvíce ovlivňují. Následně je sledována také zodpovědnost za samotné inovativní aktivity a jejich celkové výsledky pro konkrétní podnik.

a) Oblast inovativních aktivit a jejich pořadí

Dle tabulky 54 většina podniků uvedla jako hlavní oblast inovací produkt. Produkt je tedy to, čím se podnik snaží získat největší konkurenční výhodu a odlišit se tak od ostatních podniků. V této oblasti jako jediné inovují veškeré podniky. Inovace procesů dostaly nejčastěji hodnocení dva. I tyto inovace jsou velmi důležité a inovuje v nich 90 % všech podniků. Marketingové a organizační inovace využívá shodně 80 % všech

podniků. Z pořadí určeného podniky vyplývá, že se z těchto dvou spíše zaměřují právě na marketing a jeho zkvalitňování.

Tabulka 54: Pořadí nejvyužívanějších inovativních aktivit dle Oslo manuálu u zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

[%]	1	2	3	4	SUMA
Produktové	80	10	10	-	100
Procesní	10	50	30	-	90
Marketingové	-	20	40	20	80
Organizační	10	20	-	50	80

b) Investice do inovací a jejich podíl na tržbách

Každoroční investice do inovací a veškeré aktivit s nimi spojenými jsou pro podniky nezbytné a právě tyto investice jsou pro ně klíčové. Jejich absolutní výše by zde kvůli různé velikosti podniků nehrála až tak velkou roli a srovnání by nemělo příliš velký smysl. Mnohem lepší je vyjádření podílem těchto investic na ročních tržbách.

Zde však nedošlo ke sjednocení společností jako celku. Investované procento tržeb se každoročně mění nebo se pohybuje v rozmezí 5-10 %, případně přesahuje 10 %.

Tabulka 55: Roční investice do inovací vyjádřeny podílem na tržbách u sledovaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

% tržeb ročně investovaných na inovace	Procento podniků
Každoročně se mění	30 %
0 – 5 %	10 %
5 – 10 %	30 %
10 % a více	30 %

c) Motivy pro inovace a jejich významnost

V této části byly zkoumány motivy pro inovativní aktivity. Vybraným motivům bylo možné přiřadit míru významnosti v rozmezí, kde 5 znamenala velmi významné pro podnik, naopak 1 značila pro podnik nevýznamný motiv.

Tabulka 56: Významnost motivů inovativních aktivit u zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

[Významnost]	ASIO	AUSTIN	AVEX	ENBRA	FLOWMON	HUTIRA	KOMA	MESIT	LUMITRIX	LUSTACO	SUMA	Pořadí
Růst tržeb/zisků	3	1	3	5	5	5	4	3	5	4	38	5
Lepší kvalita služeb	3	4	5	5	5	5	5	4	2	4	42	3
Zachování tržního podílů	4	4	3	5	3	5	3	4	1	2	34	6
Inspirace od konkurence	1	2	4	3	3	2	1	3	1	3	23	7
Rozšíření sortimentu	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4	39	4
Vývoj technologií	5	5	5	5	4	3	2	5	5	5	44	2
Požadavky zákazníků	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	45	1

Nejméně důležitým motivem pro podniky je inspirace od konkurence. Sledované podniky se tedy spoléhají především na své pracovníky a jejich nápady, které by právě mohly přinést nadprůměrné zisky. Další v pořadí je zachování tržního podílu, což také pro podniky není významným motivem jejich inovativních aktivit.

Podobných výsledků dosáhly růst tržeb, zisků a rozšíření sortimentu. Tyto dva motivy lze již pro inovativní podniky označit za důležité. Dalo by se možná očekávat umístění růstu tržeb a zisků ještě na vyšších místech. Je ale pozitivní, že podniky nejsou motivovány pouze ziskem.

Mezi nejdůležitější motivy podniků pro inovace patří dle výsledků tohoto šetření lepší kvalita poskytovaných služeb, vývoj nových technologií a požadavky zákazníků. Kvalita poskytovaných služeb má dozajista souvislost s uspokojením zákazníků. Čím vyšší kvalita produktů podniku, tím vyšší uspokojení zákazníku. Podniky tak získají stále odběratele, s kterými mohou při zachování kvality služeb dlouhodobě počítat. Vývoj nových technologií je pro podniky také velmi významný, což je pochopitelné, protože právě nové technologie mohou přinést konkurenční výhody podnikům. Může se jednat například o snížení nákladů nebo o nalezení nového výrobku či jeho uplatnění, které na trhu dosud nikdo nezužítkoval. Nejvýznamnějším motivem jsou dle výsledků

požadavky zákazníku. Právě na základě informací od nich, podniky upravují své výrobky tak, aby jim co nejlépe vyhovovaly.

d) Vliv inovací na oblasti podniku

Tabulka 57: Inovace a jejich vliv na dané oblasti ve zkoumaných podnicích

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

[%]	Velmi důležité	Důležité	Nemá vliv	Nedůležité	Výsledek
Strategie podniku	60	40	0	0	Velmi důležité
Rostoucí zisky	50	40	10	0	Velmi důležité
Redukce plýtvání zdroji	20	70	0	10	Důležité
Komunikace	30	40	20	10	Důležité
Vztah se zákazníky	60	40	0	0	Velmi důležité
Ekologie	30	60	0	10	Důležité
Pracovní podmínky	20	70	10	0	Důležité

Z uvedené tabulky 57 je zřejmé, že na veškeré oblasti, které byly v dotazníku uvedeny, se inovace určitou významnou mírou podepisují. Za nejvíce důležité oblasti, kterých se právě inovace dotýkají, byly vyhodnoceny strategie podniku, rostoucí zisky a vztah se zákazníky. Vyhodnocení také odpovídá výsledkům motivů pro inovace. Je nutné tedy inovativní aktivity zakomponovat do strategií podniků a podřizovat je právě požadavkům a vztahu se zákazníky.

e) Pořadí zodpovědnosti za inovativní aktivity

Zodpovědnost za inovace v jednotlivých podnicích je také vhodné sledovat. Každému z výše uvedených subjektů přidělil podnik číslo, které odpovídá pořadí odpovědnosti za inovativní aktivity. Pokud podniky uvedly, že daný subjekt za inovace není

zodpovědný, bylo mu přiděleno nejvyšší možné číslo (tedy 6), aby jeho vynechání v některých podnicích při součtu pořadí nezvyšovalo jeho zodpovědnost.

Dle odpovědí podniků je nejvíce zodpovědným subjektem vlastník společnosti, vedení a ředitel. Podílí se nejvíce na tvorbě strategie, kam se inovativní aktivity musí zahrnout a na jejímž základě pak pracují zaměstnanci na nižších podnikových úrovních. Pozitivní je také to, že iniciátor inovace za ni nenese velkou zodpovědnost. Může to tedy podporovat zaměstnance v nápadech, které jsou pak zřejmě vyhodnocovány vedením podniku a teprve po jejich případném schválení jsou implementovány do strategií a podnikových plánů.

Tabulka 58: Osoby zodpovědné za inovativní aktivity a jejich výsledky ve zkoumaných podnicích
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

[pořadí]	Součet pořadí
Vlastník společnosti	26
Vedení společnosti	27
Ředitel společnosti	28
Vedoucí úseků	39
Zaměstnanci V a V	41
Iniciátor inovace	45

f) Ukazatele sledující vliv inovací na výsledky podniku

Mezi nejčastější ukazatele, které sledují vliv inovací na výsledky podniku, patří spokojenost zákazníků, ziskovost a návratnost prostředků na inovace. Spokojenost zákazníků je sledována u všech podniků. Nejdůležitějším pro podniky jsou jejich zákazníci, bez nich by totiž produkce neměla uplatnění. Pro lepší vypovídací schopnost by bylo vhodné se dále ještě doptat, zda se měří ziskovost za podnik jako celek nebo například za jednotlivé druhy výrobků zvlášť. Návratnost prostředků na inovace uvádí, za jak dlouho se investice do inovativních aktivit vrátí v ziscích podniků.

Tabulka 59: Ukazatele sledující vliv inovací na výsledky zkoumaných podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Ukazatel	METODA BSC	Nákladovost	Ziskovost	Návratnost prostředků na inovace	Spokojenost zákazníků	Počet nových zákazníků	Tržní podíl	Počet patentů	Počet zlepšovacích návrhů
Využívá [%]	10	60	80	70	100	60	50	20	20

3.2.3 Otevřené otázky

Otevřené otázky jsou zaměřeny na získání poznatků o řízení těchto inovativních podniků s cílem zjistit, jak tyto podniky podporují inovativní činnosti. Někteří respondenti odpovídali velmi stručně, zřejmě si snaží chránit své know-how.

Otázka č. 1: „Máte nějaké motivační programy pro zaměstnance, které je vedou k nápadům, inovacím? (Pokud ano, blíže je specifikujte).“

Z odpovědí podniků vyplývá, že se všechny věnují motivaci svých zaměstnanců a snaží se je podporovat v inovativních nápadech. Mezi nejčastěji využívané způsoby motivace patří finanční odměny ve formě firemních benefitů nebo odměn z prvních prodejů. Společnost ENBRA rozvedla ve své odpovědi svůj poslední benefit, který poskytuje zaměstnancům, týká se možného čerpání zcela nadstandardního benefitu, a to celosvětové komplexní asistenční služby právníků a finančních expertů při řešení osobních problémů svých zaměstnanců.

LUSTACO: „*Máme zaměstnance, které baví inovace samy o sobě, motivujeme je pouze finanční odměnou.*“

AVEX: „*Používáme kulaté stoly k hodnocení nových nápadů, dále pravidelná setkání manažerského týmu k diskuzi o inovativních námětech a idejích.*“

ASIO: „*Motivujeme zaměstnance odměnami z prvních prodejů.*“

ENBRA: „*Benefitů společnost poskytuje celou řadu. Jedním z posledních je, že:*

Od 1. 12. 2016 umožňuje společnost ENBRA svým zaměstnancům bezlimitní čerpání nového zcela nadstandardního benefitu - celosvětové komplexní asistenční služby ELA (Employee Life Assistant).

Potýkají-li se zaměstnanci s osobními problémy, mohou se zdarma a důvěrou obrátit na týmy špičkových právníků, finančních expertů, psychologů, lékařů a odborníků na oblast zdraví a zdravého životního stylu.

Služba zaměstnancům umožňuje neomezený počet dotazů, nabízí řešení problémů a starostí například při řešení rodinných financí, partnerských vztahů, v oblasti občansko-právních sporů, při sjednávání pojištění, pořizování či prodeji nemovitostí, zdravotních obtíží a v řadě dalších situací, se kterými mohou být zaměstnanci v soukromém životě konfrontováni. Službu mohou zaměstnanci využívat zcela bezplatně a anonymně, a to i z domova a po pracovní době.

Zařazením tohoto benefitu mezi ostatní benefity společnost ENBRA vyjadřuje, že si svých zaměstnanců velmi váží. Chce jim být partnerem a pomáhat jak v pracovním, tak i v osobním soukromém životě.“

Otázka č. 2: „Investujete do výzkumu a vývoje? Pokud ano, tak prosím popište a přibližte částku podílem z ročních tržeb.“

Z odpovědí podniků je zřejmé, že investují do výzkumu a vývoje každoročně značnou část svých finančních prostředků. Jejich velikost je závislá na konkrétním podniku. Nejvíce z odpovědí podniků investují právě MESIT a AVEX. U společnosti FLOWMON je zajímavé, že spíše zaměřuje na tranzitní změny než na postupné kontinuální zlepšování.

MESIT: „Ano, investujeme ročně částku vyšší než 10 % z ročních tržeb, v řádech se částka pohybuje v desítkách milionů korun.“

AVEX: „Ano, roční investice činí odhadem 83 milionů Kč. Tržby z inovovaných produktů u nás představují více než 150 milionů Kč, což je asi 25 % celkových tržeb.“

HUTIRA: „Ano, investujeme, částka se ovšem meziročně liší, záleží na plánu investic.“

FLOWMON: „Vývoj je přirozenou součástí práce na našich produktech, které takto inovujeme a ještě více přibližujeme zákazníkům. Jedná se o kontinuální vývoj spojený se změnami technologie, doplňováním funkcí, zlepšováním obsluhy systému atp. S tím jsou spojeny výzkumné aktivity, na kterých pracujeme jak interně, tak ve spolupráci s externími organizacemi a jejichž cílem jsou spíše než „postupné vylepšování“

tranzitní změny. Jinými slovy, cílem našich výzkumných aktivit je posunout možnosti technologie, kterou naše produkty využívají, jako takové. Snažíme se přinášet do oboru úplně nové vlastnosti a funkce. Podíl tržeb jdoucí na výzkum a vývoj variuje mezi 10 a 20 %.“

Otázka č. 3: „Máte vlastní zařízení pro výzkum? Spolupracujete s externími subjekty?“

Z odpovědí podniků lze vyvodit, že část z nich používá k výzkumu a vývoji vlastní zařízení a část spolupracuje s externími subjekty. Mezi externí subjekty podniky řadí nejčastěji poradce z jiných společností, spolupráci přímo s oddělením výzkum a vývoje společností s podobným zaměřením. AUSTIN jako jediná uvedla spolupráci s veřejnými vysokými školami a ústavy.

AVEX: *„Ano, spolupracujeme se zákazníky, dodavateli a dalšími firmami v rámci oborou podnikání pro externí statistické výpočty a konstruktérské kapacity.“*

MESIT: *„Všecký vývoj a výroba probíhá uvnitř společnosti MESIT.“*

AUSTIN: *„Využíváme vlastní útvar výzkumu a vývoje. Dále spolupracujeme na některých projektech také s vysokými školami a výzkumnými a zkušebními ústavy.“*

LUMITRIX: *„Drtivá většina výzkumu řešíme samostatně s pomocí externích poradců.“*

FLOWMON: *„Obojí. V rámci firmy jsou někteří zaměstnanci částí úvazku vázáni na výzkumných projektech. Na většině výzkumných projektů spolupracujeme s externími subjekty, protože se jedná o velmi efektivní cestu jejich řešení. Spolupracujeme například s českými a zahraničními univerzitami, vědeckým sdružením CESNET, nebo i soukromými firmami aktivními na poli výzkumu v oblasti telekomunikací.“*

Otázka č. 4: „Využíváte dotační programy nebo všechny náklady s inovacemi platíte z vlastních zdrojů?“

Převážná část podniků využívá dotační programy k financování svých inovativních aktivit. Tyto finance jsou poskytovány ze zdrojů České republiky nebo Evropské unie. Zbylá část podniků má dostatek vlastních zdrojů financování a nevyužívá tedy jiné zdroje k financování inovativních aktiv, i když by to pro ně mohlo být výhodné.

KOMA: „Využíváme i dotační programy.“

MESIT: „Zvládáme financovat vše z vlastních zdrojů.“

FLOWMON: „Ano, využíváme zahraničních i tuzemských dotačních programů, kde je část nákladů hrazena dotací a část z prostředků firmy.“

LUMITRIX: „Dotace z úřadu práce – příspěvek na zaměstnance „program mladí do 30 let“ v roce 2015 cca 0,5 milionu Kč. V začátcích pro StartUpy výborný program, abychom si mohli dovolit zaměstnat a platit odvody + vyzkoušet potenciál zaměstnance. Někteří se stali naprosto klíčovými ve společnosti a zůstali u nás i po skončení programu.“

Ostatní dotační programy, především z fondu EU, na které jsme měli potenciál dosáhnout, jsme zamítli z důvodu administrativní a právní náročnosti s tím spojené časové náročnosti, striktní a tvrdé podmínky neumožňují dostatečně flexibilní řízení společnosti/projektu. Dále jsme měli strach z budoucích problémů a možného postihu vyplývající z programu.“

Otázka č. 5: „Uplatňujete daňové odpočty z investic do výzkumu a vývoje, pokud ano je to pro Vás významný stimul k inovativním aktivitám? Kolik % daně z příjmů tímto ušetříte?“

Daňových odpočtů z výdajů na výzkum a vývoj využívají pouze 3 z 10 podniků. Jako problémová se jim zdá komplikovanost dokazování a zbytečná administrativní zátěž. Výše úspory jim přichází neúměrná administrativní náročnosti. To potvrzují i podniky, které daňové odpočty využívají, uvádí totiž, že jejich úspora je pouze minimální a ve většině případů nepřevyšuje 3 % z částky zaplacené daně.

AVEX: „Neuplatňujeme, náročná byrokracie spojená s administrativou.“

AUSTIN: „Využíváme, úspora je v rozsahu 1 až 3 %.“

LUMITRIX: „Zatím ne, učíme se. Do budoucna bychom chtěli naplno využívat, ale není to pro nás přímo stimul, spíše nepřímá podpora.“

FLOWMON: „V roce 2011 až 2014 jsme využívali. Úspora činila asi 5 % z celkové daně. Od roku 2015 neuplatňujeme, protože je většina vývojových kapacit i pod přímými dotacemi, tudíž není možné využít daňových odpočtů.“

4 DISKUSE VÝSLEDKŮ

V této kapitole budou shrnuty výsledky předchozí analýzy výkonnosti a dotazníkového šetření se snahou nalézt specifika inovativních podniků. Specifika by měla vyjadřovat odlišnosti inovativních podniků od běžně hospodařících podniků.

Vývoj klíčové položky tržeb pro jednotlivé skupiny podniků, které byly stanoveny dle klasifikace ekonomický činností CZ – NACE, je velmi rozmanitý. U většiny podniků převažuje meziroční růst této položky, avšak u některých se občas objevuje i pokles. U převážné většiny podniků je shodný vývoj od roku 2013 až po rok 2015, kdy dochází k nárůstu rozhodující položky tržeb. Tento nárůst je ve většině případů velmi vysoký. Mohlo by to znamenat, že inovativním podnikům se začíná na trhu více dařit, což může být způsobeno odpovídajícími výsledky výzkumu a vývoje, které se právě v tržbách začínají projevovat.

Z grafu analýzy rentability aktiv vyplývá, že inovativní podniky jsou po většinu let ziskové, nápadně negativně vyniká pouze společnost HUTIRA, jejíž rentabilita aktiv se v roce 2014 pohybovala v záporných číslech kvůli zápornému výsledku hospodaření. V dalším roce však společnost opět generuje kladný výsledek hospodaření (zisk). Zřejmě se tedy stabilizovala její situace a bude pokračovat v rostoucím trendu. Při srovnání podniků s příslušným oborem podnikání byly stanoveny následující závěry. Volatilita rentability aktiv u většiny podniků je nižší, než je tomu u příslušného odvětví, kde tedy dochází k častějším a výraznějším výkyvům. Inovativní podniky jsou tedy zřejmě více odolné na výkyvy hospodářských cyklů a jsou schopny udržet si určitou výnosnost i v době recese.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje u zkoumaných inovativních podniků vyšších výkyvů oproti rentabilitě aktiv. Jednotlivá odvětví inovativních podniků, vykazují také vysokou volatilitu hodnot rentability vlastního kapitálu. Podniky lze dle vývoje rentability vlastního kapitálu rozdělit na dvě skupiny, a to, první skupina je tvořena podniky, jejichž hodnoty dané rentability výrazně kolísají, v druhé skupině jsou podniky, kde je nejprve zřejmá stabilizace následovaná růstovým trendem. Mezi podniky, které v rentabilitě vlastního kapitálu dosahují nejvyššího hodnot, patří AUSTIN, KOMA a FLOWMON, u nichž lze v posledním sledovaném roce pozorovat hodnoty příslušné rentability přes 29 %.

Ukazatele likvidity poukazují na mnoho dalších faktů. Většina podniků dosahuje velmi nízkých hodnot okamžité likvidity. Může to být zapříčiněno jejich investiční aktivitou, kdy se snaží veškerý krátkodobý finanční majetek nejlépe zužítovat. Zřejmě si v této nejlíkvinnější formě aktiv nechávají jen nezbytně nutné částky, které jsou použity na jejich běžný provoz. Tyto podniky tedy mají nejrozumnější investiční příležitosti, kam je možné zdroje podniku orientovat. Podniky však musí výborně řídit své pohledávky a závazky, aby nebyla ohrožena jejich solventnost. Ukazatele běžné a pohotovostní likvidity již u skupiny podniků dosahují vyšších hodnot. Většina oběžného majetku je tedy u podniků tvořena pohledávkami a zásobami. Při srovnání výsledků ukazatelů běžné likvidity u jednotlivých podniků s výsledky jejich odvětví je zřejmé, že inovativní podniky mají vyšší výsledné hodnoty běžné likvidity. Lze tedy odvodit, že inovativním podnikům hrozí nižší riziko platební neschopnosti než podnikům pohybujícím se v odvětví.

U inovativních podniků převažuje financování vlastním kapitálem, avšak jeho převaha nad cizími zdroji v posledních letech mírně oslabuje. Skupina inovativních podniků se tedy nebojí využívat i zdroje cizí, což se jim vyplatí v případě, že výnos z těchto zdrojů převyšuje náklady na tento druh kapitálu. Dle statistiky Českého statistického úřadu se v jednotlivých oborech začíná prosazovat trend nižšího financování vlastním kapitálem, což znamená využívání více cizích zdrojů, výrazněji rostou především položky krátkodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů. Tento trend se prosazuje i u inovativních podniků, avšak ty si stále zachovávají vyšší podíl financování vlastním kapitálem, než je tomu v jednotlivých odvětvích. Neustále vysoký podíl financování vlastním kapitálem vypovídá o dostatku vlastních zdrojů financování, inovativní podniky generují dostatečné zisky, které slouží k pokrytí či financování vlastních aktivit. Díky vysokému podílu vlastního kapitálu mohou podniky financovat i rizikovější projekty, na které lze prostředky z cizích zdrojů získat pouze stěží.

Další ukazatele zadluženosti potvrzují, že podniky využívající úročené cizí zdroje, nemají s jejich krytím žádné problémy, což vyplývá z ukazatele úrokového krytí. Běžná zadluženost v kontextu se zadlužeností celkovou zase popisují vztah krátkodobých a dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů. U celé skupiny podniků převažují krátkodobé závazky nad dlouhodobými. Výsledky ukazatele dlouhodobého krytí aktiv

jsou pro skupinu inovativních podniků také pozitivní, veškeré dlouhodobá aktiva jsou u podniků několikanásobně kryta dlouhodobými zdroji.

Obrátkovost celkových aktiv dosahuje u všech inovativních podniků dostačujících výsledků. Ze srovnání obrátkovosti celkových aktiv inovativních podniků s obrátkovostí celkových aktiv příslušných oborů podnikání vyplývá, že inovativní podniky dosahují vyšších hodnot výsledků daného ukazatele. Inovativní podniky tedy lépe a efektivněji využívají svá aktiva, což jim přináší opodstatněné zisky. Obrátkovost celkových aktiv má vliv na rentabilitu aktiv i rentabilitu vlastního kapitálu, což je zřejmé z rozkladu těchto veličin. Vysoká obrátkovost celkových aktiv inovativních podniků je tedy jednou z příčin jejich vyšších rentabilit. Hodnoty pro obrat stálých aktiv a zásob se už u podniků výrazněji odlišují. Je to dáno zejména různou náročností na dlouhodobá aktiva a zásoby mezi jednotlivými obory podnikání. Tyto hodnoty byly pro inovativní podniky počítány dvěma způsoby, kde byly nejprve do jmenovatele dosazeny tržby, následně pak náklady. Výše rozdílu mezi výsledky těchto dvou způsobů nepřímo značí výšku přidané hodnoty inovativních podniků, která je ve většině případů vysoká.

V rámci dalších ukazatelů byla zaměřena pozornost na vývoj průměrné mzdy v podnicích a její absolutní výši. Průměrná mzda se v podnicích ve všech případech od roku 2011 do roku 2015 zvýšila. Vývoj se dá označit za stabilní, výjimku tvoří FLOWMON a ASIO, kde byl vývoj jejich konkrétní situace podrobněji analyzován. U všech sledovaných inovativních podniků se průměrná mzda pohybuje na nebo nad úrovni průměrné mzdy vyhlášené ministerstvem financí v České republice. U některých podniků jsou průměrná mzdová ohodnocení až neobvykle vysoká. Sledované podniky si tedy váží svých zaměstnanců, které náležitě ohodnocují a vytváří jim výborné podmínky pro růst jejich kariér. Mzdové ohodnocení má vliv také na fluktuaci zaměstnanců, přičemž u inovativních podniků se zaměstnanci na pracovištích příliš nestřídají, ba naopak s růstem podniků jsou přibíráni ve většině případů zaměstnanci noví. Při komunikaci s podniky vyplynulo také, že nemají problém s hledáním nových zaměstnanců, při vypsání výběrových řízení se jim na jednotlivé pozice hlásí mnoho kandidátů.

Vývoj mezd byl hodnocen i ve vztahu k přidané hodnotě na pracovníka. Některé inovativní podniky vynikají nad ostatními, jedná se FLOWMON, KOMA a AUSTIN.

Všechny podniky však vykazují hodnoty odpovídající svým kvalitám a zaměření. U všech podniků překračuje přidaná hodnota na pracovníka půl milionu korun. Přidaná hodnota na pracovníka u většiny zkoumaných inovativních podniků převyšuje hodnoty stejného ukazatele v jednotlivých oborech podnikání. Přidaná hodnota je dána kvalitou příslušných výrobků a služeb, které právě inovativní podniky produkují. Jejich výrobky jsou něčím neobvyklé - jedinečné.

V rámci hospodaření se ziskem, který je v podnicích vyprodukován, se inovativní podniky různí. Záleží na nastavených pravidlech a zdrojích, které společnost ke své činnosti využívá. Často tato rozhodnutí ovlivňuje také postavení podniku, zejména pokud je součástí nějakého většího uskupení (holdingové struktury), což se v případě sledovaných inovativních podniků týká většiny z nich. V inovativních podnicích je část zisku zadržného ve firmě použita na odpovídající účely, což lze vyvodit z rostoucích tržeb a zvyšujících se zisků minulých let inovativních podniků.

Z nákladovosti tržeb je zřejmé, že všechny inovativní podniky generují zisky, jelikož na jednu korunu tržeb připadá nižší částka nákladů.

U všech inovativních podniků došlo k nárůstu jejich nákladů i výnosů od roku 2011 do roku 2015. Většina inovativních podniků vykazuje výraznější růst nákladů oproti výnosům. To by mělo být způsobeno především investicemi podniků do výzkumu a vývoje. U všech podniků (nejen inovativních) na trhu hraje vývoj a výzkum obrovskou roli, odvíjí se od nich novinky, které podniky provádí a snaží se svým příchodem na trh odlišit nebo předběhnout konkurenci. Podniky se ale musí zaměřovat i na dobu realizace nápadů, aby konkurence nepřišla s podobným produktem či službou dříve. Doba realizace nápadů představuje čas, od prvotního nápadu přes realizaci až po uvedení výrobku na trh.

Podíl osobních nákladů na tržbách u většiny inovativních podniků převyšuje hodnoty podílů jednotlivých oborů. Zaměstnanci inovativních podniků jsou tedy lépe ohodnocováni, než je tomu u běžných podniků v oboru. Je to zapříčiněno dozajista tím, že inovativní podniky zaměstnávají vysoce kvalifikované zaměstnance, jejichž mzdy jsou pochopitelně vyšší.

Vývoj přidané hodnoty a osobních nákladů nasvědčuje tomu, že ve většině inovativních podniků dochází k vyššímu procentuálnímu nárůstu osobních nákladů oproti přidané hodnotě. Může to být způsobeno již několikrát zmiňovanou kvalifikací zaměstnanců inovativních podniků, jejichž mzdová ohodnocení jsou vyšší. Lze také usuzovat, že v podnicích zřejmě rostou spíše mzdová ohodnocení zaměstnanců než jejich počet, protože rostoucí osobní náklady nepřinášejí podobně nebo výrazně vyšší nárůst přidané hodnoty.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že sledované inovativní podniky, zaměstnávají ve většině případů 50 až 249 zaměstnanců, jedná se tedy o středně velké podniky. Tyto inovativní podniky jsou také z velké většiny vlastněny českými subjekty, ať už se jedná o fyzické nebo právnické osoby. Většina inovativních podniků je součástí holdingových struktur. Všechny podniky se se svou produkcí již dostaly na zahraniční trhy. U 60 % z nich převažuje export produkce nad produkcí poskytovanou na domácím trhu. U zkoumaných inovativních podniků převažují výrobní podniky nad podniky poskytujícími služby. Všechny podniky se tedy zaměřují spíše na výrobu než na poskytování služeb. Tržby za vlastní výrobky tvoří u většiny z nich rozhodující položku výkonů.

Nejvíce se podniky zaměřují na inovace produktové, což je logické vyplnutí u výrobních podniků. Produktové inovace v sobě nesou nejvyšší možnost diferenciací pro zákazníka, což je právě účelem přilákání nových a udržení stávajících zákazníků. Tyto produktové inovace vycházejí u sledovaných inovativních podniků z požadavků zákazníků, právě oni jsou impulzem pro změnu designu, funkcí či kvality. Inovace procesní již zákazník nevidí, mohou se však výrazně podepsat na ceně produktů. Inovováním procesů v podniku může dojít ke snížení nákladů nebo také ke zvýšení počtu vyprodukovaného objemu produkce. Podniky se věnují také marketingovým a organizačním inovacím, tyto dva druhy inovací mají ovšem poměrně nižší zastoupení, avšak je nutné je neopomíjet, protože i tyto typy inovací jsou důležité a mohou významně ovlivňovat výkonnost inovativních podniků.

Investice do inovativních aktivit se mezi inovativními podniky různí, u všech podniků však přesahují 5 % z ročních tržeb.

Mezi nejvýznamnější motivy pro inovace v inovativních podnicích patří požadavky zákazníků, rostoucí kvalita služeb a vývoj nových technologií. Tyto výsledky souvisí také s předchozím rozdělením na druhy inovací, kterým se podniky nejvíce věnují. Právě procesní a produktové inovace souvisí s vývojem nových technologií, lepší kvalitou služeb a požadavky zákazníků. Nejslabším motivem pro inovace byla vyhodnocena inspirace od konkurence. Inovativní podniky spoléhají především na své zaměstnance, nesnaží se hledat inspiraci jinde.

Inovace mají u inovativních podniků největší vliv na strategii a vztah se zákazníky, nejvíce se tedy projevují v těchto oblastech. Veškeré inovace a s nimi spojené aktivity se musí schválit vedením podniku a je nutné je zakomponovat do strategií a veškerých podnikových plánů. Vztah se zákazníkem je velmi důležitý a inovace se nejvíce přizpůsobují právě jejich požadavkům.

Vlastníci, vedení a ředitelé inovativních společností mají dle výsledků největší zodpovědnost za prováděné inovativní aktivity. Podněty pro inovace ovšem vychází většinou z nápadů řadových zaměstnanců. Iniciativy zaměstnanců se však hodnotí a schvalují výše uvedenými subjekty, zodpovědnost tedy leží na těchto schvalovacích subjektech. To lze hodnotit pozitivně, protože zaměstnanci inovativních podniků se nemusí bát přicházet s novými nápady.

Dále bylo zjištěno, že sledované podniky vyhodnocují dopad inovativních aktivit nejvíce v ukazatelích spokojenosti zákazníků, ziskovosti a návratnosti prostředků na inovativní aktivity. Spokojenost zákazníků je zde brána jako klíčová, využívají ji totiž všechny sledované podniky. Ziskovost a návratnost prostředků je neméně důležitá, její využití ovšem u sledovaných inovativních podniků za spokojenosti zákazníků mírně zaostává.

Sledované inovativní podniky mají také vytvořeny motivační programy odměňování pro své zaměstnance. Cílem je podpořit inovativní iniciativy jednotlivců, aby se nebáli přijít s novými nápady a snažili se o ně v co nejvyšší míře. Inovativní podniky se snaží odlišit i v těchto motivačních programech poskytovaných zaměstnancům. Často nejsou programy založeny pouze na finančním odměňování, je možné získat od podniku také řadu nefinančních firemních benefitů, například ve formě sick days. S nejzajímavějším nápadem přišla společnost ENBRA, která své zaměstnance motivuje možností

bezlimitního čerpání nadstandardního benefitu. Jedná se o celosvětové komplexní asistenční služby. Zaměstnanci se mohou se svými osobními problémy zdarma obrátit na týmy kvalifikovaných právníků, expertů či lékařů. Velkou výhodou je, že službu lze využít i anonymně a z pohodlí domova po pracovní době. ENBRA si díky tomuto benefitu dozajista ještě více upevnila vztah se zaměstnanci. ENBRA rází heslo, že chce pomáhat svým zaměstnancům jak v pracovním, tak i osobním životě.

Zkoumané inovativní podniky také každoročně investují významné částky do výzkumu a vývoje, částka se však mezipodnikově liší. Podniky také ve většině případů vlastní své středisko či oddělení pro výzkum a vývoj. Některé z nich také spolupracují s externími středisky nebo si nechávají poradit od odborníků z oboru či praxe. Společnost AUSTIN dokonce uvedla spolupráci na výzkumných projektech s veřejnými vysokými školami a výzkumnými a zkušebními ústavy. Pro inovativní podniky jsou právě střediska výzkumu a vývoje klíčovým prvkem, který ovlivňuje jejich výkonnost a finanční výsledky. Právě výzkum a vývoj přináší novinky, vylepšení, tedy jakési inovace, čímž se podniky odlišují od konkurenčních společností podnikajících ve stejném či podobném oboru. Výstupy z těchto oddělení jsou ovšem velmi spekulativní, proto je nutné, aby podniky v těchto odděleních zaměstnávaly pracovníky s určitou kvalifikací a zkušenostmi. Netřeba je ovšem opomínat na kreativitu, fantazii a nápady těchto pracovníků, které jsou nedílnou součástí jejich každodenních činností.

Inovativní podniky k financování svých aktivit často využívají dotační programy, ač již vypsané ministerstvy v České republice nebo se jedná o dotace z Evropské unie. Daňové odpočty nejsou sledovanými inovativními podniky využívány ve velké míře. Využívá je pouze asi 30 % sledovaných inovativních podniků a celková daňová úspora u jednotlivých podniků nepřekračuje 3 % částky zaplacené daně. Problémy podniky vidí v příliš složité a nákladné administrativě a dokazování, zda tyto prostředky byly skutečně použity na výzkum a vývoj. Společnost FLOWMON využívala daňové odpočty do roku 2014, ovšem od té doby získala přímé dotace na některé své činnosti, proto jí již není umožňován následný daňový odpočet. Stejně tomu je i u ostatních podniků, které právě dotační programy využívají. Daňové odpočty výdajů na výzkum a vývoj jsou totiž podmíněny tím, že na dané aktivity a činnosti nesmí podnik získat dotace či granty. Právě zmíněný daňový odpočet totiž slouží na financování výzkumu a vývoje, jedná se o nepřímou podporu výzkumné činnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat ekonomické výsledky vybraných inovativních podniků a zjistit jejich specifika a odlišnosti. Analýza byla provedena na základě účetních výkazů pocházejících z účetních závěrek za roky 2011 až 2015, dále bylo provedeno také dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno především na interní informace o podnicích. Dle výsledků provedených analýzy byly nalezeny specifika inovativních podniků.

Diplomová práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol – Inovace a výkonnost podniku, Analýza výkonnosti vybraných podniků, Dotazníkové šetření a Diskuse výsledků.

Kapitola *Inovace a výkonnost podniku* byla zaměřena na definování základních pojmů a rozdělení, které bylo vhodné stanovit pro adekvátní zpracování práce. Větší část kapitoly byla věnována inovacím, protože právě inovace tvoří pojítko mezi podniky, které byly dále podrobně analyzovány.

Část práce *Analýza výkonnosti vybraných podniků* nejprve popisuje způsob, jakým byly podniky pro analýzu vybrány, následně je charakterizován každý podnik sám za sebe. Poté přišlo na řadu již samotné hodnocení výkonnost podniků, a to na základě ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a dalších, které byly zvoleny jako nejvhodnější pro získání odpovídajících výsledků. Podniky se dle výsledků těchto ukazatelů jeví jako nadprůměrné, dle většiny ukazatelů jsou podniky správně řízeny a orientovány k dosažení cílů definovaných managementem v daném oboru podnikání.

V *Dotazníkovém šetření* byly nejdříve probrány jednotlivé části samotného dotazníku. Následovalo vyhodnocení odpovědí, které byly získány dotazníkovým šetřením mezi jednotlivými podniky. Komunikace a kontaktování s podniky byly velmi složité, většina podniků není příliš ochotná se na projektech studentů podílet. Zřejmě se bojí i o únik informací ke konkurenci.

V závěrečné kapitole *Diskuse výsledků* byly analyzovány výsledky předchozích analýz a hledány specifika ovlivňující výkonnost inovativních podniků.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- (2) SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- (3) KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- (4) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
- (5) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (6) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7084-x.
- (7) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- (8) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: symbióza kreativity a disciplíny*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (9) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (10) SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- (11) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (12) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

- (13) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (14) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- (15) KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.
- (16) KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (17) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- (18) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- (19) MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-861-1961-0.
- (20) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (21) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- (22) KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- (23) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
- (24) VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-807-2614-233.
- (25) JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.
- (26) TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

- (27) VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
- (28) ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Měření výkonnosti inovačního procesu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-7204-760-4.
- (29) OECD. Oslo manual. *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* [online]. Brusel, 2005 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>
- (30) KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.
- (31) VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. Podnikání a management. ISBN 80-858-6011-2.
- (32) PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-x.
- (33) NEPŘÍMÁ PODPORA VÝZKUMU A VÝVOJE V ČESKÉ REPUBLICCE. Metodická příručka [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/neprima-verejna-podpora-vyzkumu-a-vyvoje-v-ceske-republice-2014>
- (34) NEJINOVÁTOR. O soutěži. *Nejinovator.cz* [online]. Brno, 2016 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://nejinovator.cz/o-soutezi/>
- (35) INOVAČNÍ PODNIKÁNÍ. Inovační firma roku 2016. *Inovacnipodnikani.cz* [online]. Zlín, 2016 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.inovacnipodnikani.cz/soutez/>
- (36) INOVAČNÍ FIRMA MSK. O soutěži. *Inovacnifirma-msk.cz* [online]. Ostrava, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://inovacnifirma-msk.cz/o-soutezi>
- (37) FLOWMON NETWORKS. *Výroční zpráva 2015*. Brno: Flowmon networks, 2016.
- (38) MESIT AEROSPACE. *Výroční zpráva 2015*. Uherské hradiště: Mesit aerospace, 2016.
- (39) AVEX STEEL PRODUCTS. *Výroční zpráva 2015*. Otrokovice: Avex Steel Products, 2016.
- (40) ENBRA. ENBRA, a.s.. *Enbra.cz* [online]. Brno, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.enbra.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti>

- (41) KOMA MODULAR. Profil firmy. *Koma-modular.cz* [online]. Zlín, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.koma-modular.cz/o-firme/profil-firmy>
- (42) ASIO. *Výroční zpráva 2015*. Brno: Asio spol., 2016.
- (43) IDNES.CZ. V Kopřivnici vyrábějí projektory jak jinde na světě. *Ostrava.idnes.cz* [online]. Ostrava, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/podnikatel-roku-vyrobce-projektoru-na-videomapping-koprivnice-pwk-/ostrava-zpravy.aspx?c=A160122_103720_ostrava-zpravy_dar
- (44) HUTIRA – BRNO. *Výroční zpráva 2015*. Brno: Hutira – Brno, 2016.
- (45) AUSTIN DETONATOR. *Výroční zpráva 2015*. Vsetín: Austin Detonator, 2016.
- (46) LUSTACO WEB. Lustaco web – Úvod. *Lustaco.com* [online]. Ostrava, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://lustaco.com/>
- (47) ČESKOSLOVENSKÁ KAZAŠSKÁ SPOLEČNOST. CZ_Cechy_Morava_Kraje. *Cs-kz.webnode.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: http://cs-kz.webnode.cz/images/200000012-5cd4c5dce9-public/800px-CZ_Cechy_Morava_kraje.gif

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj klíčových kritérií pro hodnocení výkonnosti.....	15
Tabulka 2: Odlišné rozdělení řádů inovací	32
Tabulka 3: TOP 3 v soutěži NEJinovátor	40
Tabulka 4: TOP 3 v soutěži Inovativní firma ZK.....	41
Tabulka 5: TOP 3 v soutěži Inovační firma MSK	41
Tabulka 6: Statistika oslovených podniků	42
Tabulka 7: Rozdělení podniků do skupiny dle klasifikace ekonomických činností CZ - NACE.....	49
Tabulka 8: Vývoj výkonů pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	50
Tabulka 9: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví.....	51
Tabulka 10: Vývoj výkonů pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26.....	52
Tabulka 11: Vývoj ukazatele ROA pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	53
Tabulka 12: Vývoj ukazatele ROA pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví	54
Tabulka 13: Vývoj ukazatele ROA pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	55
Tabulka 14: Vývoj ukazatele ROE pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	56
Tabulka 15: Vývoj ukazatele ROE pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví	56
Tabulka 16: Vývoj ukazatele ROE pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	57
Tabulka 17: Výsledky rentabilit zkoumaných podniků	58
Tabulka 18: Výsledky likvidit zkoumaných podniků.....	59
Tabulka 19: Vývoj běžné likvidity pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	61

Tabulka 20: Vývoj běžné likvidity pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví	62
Tabulka 21: Vývoj běžné likvidity pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	62
Tabulka 22: Kapitálová struktura zkoumaných podniků	63
Tabulka 23: Vývoj koeficientu samofinancování pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	64
Tabulka 24: Vývoj koeficientu samofinancování pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví	65
Tabulka 25: Vývoj koeficientu samofinancování pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	66
Tabulka 26: Úrokové krytí u zkoumaných podniků	67
Tabulka 27: Dlouhodobá a běžná zadluženost zkoumaných podniků	67
Tabulka 28: Krytí dlouhodobých aktiv u zkoumaných podniků	68
Tabulka 29: Obrátkovost aktiv zkoumaných podniků počítána s tržbami.....	69
Tabulka 30: Obrátkovost aktiv zkoumaných podniků počítána s náklady	70
Tabulka 31: Vývoj obrátkovosti aktiv pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	70
Tabulka 32: Vývoj obrátkovosti aktiv pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví	71
Tabulka 33: Vývoj obrátkovosti aktiv pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	71
Tabulka 34: Doba obratu pohledávek a závazků zkoumaných podniků	72
Tabulka 35: Změny průměrné mzdy v podnicích mezi roky 2011 a 2015	73
Tabulka 36: Vývoj průměrné mzdy za sledované období v podnicích.....	74
Tabulka 37: Přidaná hodnota na pracovníka u zkoumaných podniků	76
Tabulka 38: Nákladovost tržeb zkoumaných podniků	77
Tabulka 39: Meziroční vývoj nákladů a výnosů u zkoumaných podniků	78
Tabulka 40: Podíl osobních nákladů na tržbách u zkoumaných podniků.....	79
Tabulka 41: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	80

Tabulka 42: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví.....	81
Tabulka 43: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	81
Tabulka 44: Vývoj osobních nákladů pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	82
Tabulka 45: Vývoj přidané hodnoty pro skupinu CZ-NACE 25 a podniky spadající do tohoto odvětví	83
Tabulka 46: Vývoj osobních náklad pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví	83
Tabulka 47: Vývoj přidané hodnoty pro skupinu CZ-NACE 43 a podniky spadající do tohoto odvětví	84
Tabulka 48: Vývoj osobních nákladů pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	84
Tabulka 49: Vývoj přidané hodnoty pro podniky spadající do oboru CZ – NACE 62 a CZ - NACE 26	85
Tabulka 50: Roztřídění podniků dle počtu zaměstnanců.....	88
Tabulka 51: Roztřídění podniků dle vlastnických podílů	88
Tabulka 52: Roztřídění podniků dle směru produkce.....	88
Tabulka 53: Roztřídění podniků dle skladby produkce	89
Tabulka 54: Pořadí nejvyužívanějších inovativních aktivit dle Oslo manuálu u zkoumaných podniků.....	90
Tabulka 55: Roční investice do inovací vyjádřeny podílem na tržbách u sledovaných podniků	90
Tabulka 56: Významnost motivů inovativních aktivit u zkoumaných podniků.....	91
Tabulka 57: Inovace a jejich vliv na dané oblasti ve zkoumaných podnicích.....	92
Tabulka 58: Osoby zodpovědné za inovativní aktivity a jejich výsledky ve zkoumaných podnicích.....	93
Tabulka 59: Ukazatele sledující vliv inovací na výsledky zkoumaných podniků.....	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky Porterovy analýzy	18
Obrázek 2: Rozdělení České republiky na kraje.....	39
Obrázek 3: Logo NEJinovátor	40
Obrázek 4: Logo Inovační firma ZK	41
Obrázek 5: Logo Inovační firma MSK.....	41
Obrázek 6: Vývoj zaměření společnosti FLOWMON	43

Seznam grafů

Graf 1: Rentabilita celkových aktiv	53
Graf 2: Rentabilita vlastního kapitálu.....	55
Graf 3: Rentabilita tržeb	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti AUSTIN	I
Příloha 2: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti AVEX	II
Příloha 3: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti ASIO	III
Příloha 4: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti ENBRA.....	IV
Příloha 5: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti FLOWMON	V
Příloha 6: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti HUTIRA	VI
Příloha 7: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti KOMA	VII
Příloha 8: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti MESIT	VIII
Příloha 9: Předloha dotazníku.....	IX

Příloha 1: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti AUSTIN

AUSTIN		2011	2012	2013	2014	2015	
RENTABILITA							<u>Průměr</u>
ROA		29,80	24,35	19,87	21,92	23,41	23,87
ROE		33,67	31,09	34,39	26,51	38,44	32,82
ROCE		33,43	30,78	34,15	26,38	38,32	32,61
ROS		24,40	20,94	18,11	18,58	19,12	20,23
LIKVIDITA							
Okamžitá		0,24	0,14	0,25	0,31	0,12	0,21
Pohotová		1,68	1,43	1,92	1,42	1,36	1,56
Běžná		2,45	2,27	2,71	2,04	1,92	2,28
ZADLUŽENOST							
Celková zadluženost		30,30	28,15	22,97	29,22	30,39	28,21
Koeficient samofinancování		69,70	71,85	77,03	70,76	69,60	71,79
Úrokové krytí		484,05	337,52	1074,01	618,33	951,64	693,11
Dlouhodobá zadluženost		2,24	3,92	2,53	0,52	0,28	1,90
Běžná zadluženost		24,31	23,69	19,83	27,25	29,15	24,85
Dlouhodobé krytí stálých aktiv		179,95	167,68	174,82	162,48	160,09	169,01
AKTIVITA							
Obrat celkových aktiv T		1,22	1,16	1,10	1,18	1,22	1,18
Obrat stálých aktiv T		3,05	2,57	2,41	2,69	2,81	2,71
Obrat zásob T		6,53	5,83	6,95	6,99	7,58	6,78
Obrat celkových aktiv N		0,58	0,58	0,57	0,61	0,62	0,59
Obrat stálých aktiv N		1,45	1,29	1,26	1,38	1,43	1,36
Obrat zásob N		3,11	2,91	3,63	3,59	3,86	3,42
Doba obratu zásob		55,14	61,79	51,78	51,48	47,50	53,54
Doba obratu pohledávek		55,17	60,41	76,86	56,11	69,99	63,71
Doba obratu závazku		24,59	42,11	46,70	64,78	70,10	49,66
Další ukazatele							
Mzdové náklady		208054	237710	246144	262409	268973	244658
Počet zaměstnanců		768	762	788	854	856	805
Průměrná měsíční mzda		22575,30	25996,28	26030,46	25605,87	26185,07	25278,60
Přidaná hodnota na pracovníka		789,32	786,60	776,17	825,35	892,24	813,94
Zadržený zisk		32,51	34,81	15,96	-83,74		
Nákladovost tržeb		0,77	0,80	0,83	0,82	0,81	0,81
Meziroční změna výnosů		0,04	0,07	0,13	0,07		
Meziroční změna nákladů		0,10	0,09	0,10	0,06		
Přidaná hodnota na VS a PZ		1,10	1,00	0,91	0,95	0,96	0,98

Příloha 2: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti AVEX

AVEX		2011	2012	2013	2014	2015	
RENTABILITA							Průměr
ROA		2,81	4,73	0,62	5,68	-1,52	2,47
ROE		4,07	11,50	1,58	17,91	-9,40	5,13
ROCE		5,90	12,71	3,85	19,70	-9,33	6,57
ROS		1,64	3,16	0,30	3,49	-0,92	1,53
LIKVIDITA							
Okamžitá		0,07	0,12	0,09	0,05	0,18	0,10
Pohotová		1,62	1,05	1,44	1,48	1,62	1,44
Běžná		2,00	1,36	1,72	1,70	1,83	1,72
ZADLUŽENOST							
Celková zadluženost		65,47	72,83	70,58	76,82	80,17	73,18
Koeficient samofinancování		33,69	25,84	28,60	22,40	19,40	25,99
Úrokové krytí		4,26	10,78	0,90	10,94	X	6,72
Dlouhodobá zadluženost		32,36	28,95	31,20	31,67	43,07	31,04
Běžná zadluženost		31,84	43,88	39,39	45,15	37,11	39,47
Dlouhodobé krytí stálých aktiv		183,88	136,61	187,09	237,06	196,66	188,26
AKTIVITA							
Obrat celkových aktiv T		1,72	1,50	2,04	1,63	1,65	1,71
Obrat stálých aktiv T		4,79	3,74	6,37	7,14	5,18	5,44
Obrat zásob T		14,47	11,27	18,46	16,53	20,98	16,34
Obrat celkových aktiv N		1,44	1,31	1,78	1,37	1,45	1,47
Obrat stálých aktiv N		4,02	3,26	5,56	6,00	4,55	4,68
Obrat zásob N		12,14	9,81	16,12	13,89	18,45	14,08
Doba obratu zásob		24,88	31,95	19,50	21,78	17,16	23,05
Doba obratu pohledávek		87,84	80,97	77,05	106,41	x	70,45
Doba obratu závazku		68,32	101,40	63,39	91,50	x	64,92
Další ukazatele							
Mzdové náklady		26866	30364	36875	40362	48867	36667
Počet zaměstnanců		106	111	129	145	157	130
Průměrná měsíční mzda		21121,40	22795,80	23821,06	23196,55	25937,99	23374,56
Přidaná hodnota na pracovníka		532,15	523,69	538,72	603,60	448,83	529,40
Zadržovaný zisk		100,00	77,57	-1137,62	99,99		
Nákladovost tržeb		0,98	0,97	1,00	0,97	1,01	0,99
Meziroční změna výnosů		0,28	0,21	0,00	0,07		
Meziroční změna nákladů		0,31	0,23	-0,03	0,11		
Přidaná hodnota na VS a PZ		0,19	0,15	0,15	0,19	0,14	0,16

Příloha 3: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti ASIO

ASIO		2011	2012	2013	2014	2015	
RENTABILITA							<u>Průměr</u>
ROA		7,29	2,72	4,47	7,01	2,94	4,89
ROE		9,38	2,74	7,83	10,51	0,84	6,26
ROCE		9,61	3,28	8,72	11,34	1,63	6,91
ROS		3,93	2,10	3,27	5,43	1,66	3,28
LIKVIDITA							
Okamžitá		0,13	0,23	0,48	0,25	0,22	0,26
Pohotová		1,63	1,35	1,56	1,31	1,30	1,43
Běžná		1,79	1,45	1,68	1,55	1,49	1,59
ZADLUŽENOST							
Celková zadluženost		49,51	60,63	54,30	55,89	48,71	53,81
Koeficient samofinancování		50,36	39,17	45,12	42,76	51,04	45,69
Úrokové krytí		36,38	11,61	9,38	16,83	7,06	16,25
Dlouhodobá zadluženost		0,87	6,49	12,43	7,40	7,64	6,96
Běžná zadluženost		48,64	54,15	41,88	48,49	41,06	46,84
Dlouhodobé krytí stálých aktiv		423,07	214,99	197,30	205,03	165,48	241,17
AKTIVITA							
Obrat celkových aktiv T		1,85	1,30	1,37	1,29	1,77	1,52
Obrat stálých aktiv T		15,31	6,10	4,69	5,28	5,00	7,28
Obrat zásob T		23,99	23,59	26,16	10,82	23,20	21,55
Obrat celkových aktiv N		1,53	1,09	1,20	1,11	1,61	1,31
Obrat stálých aktiv N		12,68	5,14	4,12	4,52	4,54	6,20
Obrat zásob N		19,86	19,87	22,95	9,27	21,05	18,60
Doba obratu zásob		15,01	15,26	13,76	33,28	15,52	18,56
Doba obratu pohledávek		121,32	152,07	104,86	124,27	73,07	115,12
Doba obratu závazku		62,60	103,49	65,37	91,79	51,81	75,01
Další ukazatele							
Mzdové náklady		28006	29121	26728	30989	33258	29620
Počet zaměstnanců		57	60	70	78	81	69
Průměrná měsíční mzda		40944,44	40445,83	31819,05	33107,91	34216,05	36106,66
Přidaná hodnota na pracovníka		762,72	700,42	468,47	541,51	384,16	572,46
Zadržený zisk		99,98	100,00	100,73	56,21		
Nákladovost tržeb		0,96	0,98	0,97	0,95	0,98	0,97
Meziroční změna výnosů		0,05	0,00	0,11	0,14		
Meziroční změna nákladů		0,07	0,03	0,09	0,18		
Přidaná hodnota na VS a PZ		0,21	0,19	0,14	0,17	0,10	0,16

Příloha 4: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti ENBRA

ENBRA	2011	2012	2013	2014	2015	
	RENTABILITA					Průměr
ROA	-2,55	6,29	3,06	4,37	2,78	2,79
ROE	-10,39	12,83	1,40	8,63	9,84	4,46
ROCE	-8,38	15,67	4,99	11,83	14,34	7,69
ROS	-1,45	3,92	1,64	2,24	1,20	1,51
	LIKVIDITA					
Okamžitá	0,05	0,03	0,03	0,05	0,03	0,04
Pohotová	1,68	1,32	0,97	1,08	0,63	1,14
Běžná	2,33	1,96	1,69	1,76	1,47	1,84
	ZADLUŽENOST					
Celková zadluženost	58,49	68,12	71,08	69,88	77,10	68,93
Koeficient samofinancování	40,24	31,93	28,88	29,38	22,56	30,60
Úrokové krytí	-3,19	6,81	2,93	4,57	2,67	2,76
Dlouhodobá zadluženost	24,20	34,88	30,85	31,06	34,36	31,07
Běžná zadluženost	34,29	33,24	40,23	38,83	42,74	37,86
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	332,34	194,19	219,31	211,23	165,52	224,52
	AKTIVITA					
Obrat celkových aktiv T	1,76	1,61	1,86	1,95	2,32	1,90
Obrat stálých aktiv T	9,06	4,67	6,85	6,81	6,74	6,82
Obrat zásob T	7,85	7,62	6,45	7,37	6,45	7,15
Obrat celkových aktiv N	1,37	1,23	1,49	1,53	1,79	1,48
Obrat stálých aktiv N	7,07	3,58	5,46	5,35	5,22	5,33
Obrat zásob N	6,12	5,84	5,14	5,79	4,99	5,58
Doba obratu zásob	45,87	47,26	55,79	48,87	55,81	50,72
Doba obratu pohledávek	103,18	79,24	63,63	66,86	37,77	70,14
Doba obratu závazku	54,31	62,25	60,81	59,55	52,11	57,80
	Další ukazatele					
Mzdové náklady	47066	46503	52636	55180	54951	51267
Počet zaměstnanců	116	118	119	123	115	118
Průměrná měsíční mzda	33811,78	32841,10	36859,94	37384,82	39819,57	36143,44
Přidaná hodnota na pracovníka	672,33	766,14	752,68	836,83	822,59	770,11
Zadržený zisk	263,41	0,00	-98,85	-311,22		
Nákladovost tržeb	1,01	0,96	0,98	0,98	0,99	0,98
Meziroční změna výnosů	0,09	0,14	0,09	-0,13		
Meziroční změna nákladů	0,08	0,16	0,07	-0,11		
Přidaná hodnota na VS a PZ	0,28	0,30	0,26	0,27	0,29	0,28

Příloha 5: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti FLOWMON

FLOWMON	2011	2012	2013	2014	2015	
	RENTABILITA					Průměr
ROA	28,30	17,34	24,00	26,15	34,77	26,11
ROE	27,46	24,20	39,64	46,91	60,55	39,75
ROCE	27,46	24,20	35,16	46,01	60,55	38,68
ROS	35,21	21,83	18,20	21,07	29,21	25,10
	LIKVIDITA					
Okamžitá	2,88	1,71	6,83	3,51	2,37	3,46
Pohotová	7,57	2,31	13,44	5,20	3,58	6,42
Běžná	7,82	2,37	13,99	5,38	3,71	6,65
Celková zadluženost	12,37	31,76	22,20	33,56	27,07	25,39
Koeficient samofinancování	86,73	59,72	60,26	51,12	49,65	61,50
Úrokové krytí	X	X	120,76	X	X	X
Dlouhodobá zadluženost	0,00	0,00	8,24	0,99	0,00	1,85
Běžná zadluženost	12,37	31,76	6,78	17,33	25,71	18,79
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	4415,70	242,70	1507,85	895,39	1160,05	1644,34
	AKTIVITA					
Obrat celkových aktiv T	0,80	0,79	1,32	1,24	1,19	1,07
Obrat stálých aktiv T	40,91	3,23	29,03	21,32	27,81	24,46
Obrat zásob T	26,14	40,05	35,57	39,79	37,07	35,72
Obrat celkových aktiv N	0,32	0,42	0,49	0,55	0,54	0,46
Obrat stálých aktiv N	16,12	1,71	10,86	9,45	12,71	10,17
Obrat zásob N	10,30	21,21	13,30	17,63	16,94	15,88
Doba obratu zásob	13,77	8,99	10,12	9,05	9,71	10,33
Doba obratu pohledávek	49,30	84,64	97,56	82,98	77,03	78,30
Doba obratu závazku	3,69	9,82	9,11	20,91	14,30	11,57
	Další ukazatele					
Mzdové náklady	6645	10358	13280	21043	46296	19524
Počet zaměstnanců	8	16	24	31	39	24
Průměrná měsíční mzda	69218,75	53947,92	46111,11	56567,20	98923,08	64953,61
Přidaná hodnota na pracovníka	1382,38	1016,31	1436,33	1903,13	1984,56	1544,54
Zadržovaný zisk	100,00	-71,63	79,95	1,45		
Nákladovost tržeb	0,69	0,79	0,83	0,80	0,72	0,77
Meziroční změna výnosů	0,89	0,59	0,92	0,35		
Meziroční změna nákladů	1,08	0,64	0,61	0,47		
Přidaná hodnota na VS a PZ	1,54	0,89	1,67	1,26	1,19	1,31

Příloha 6: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti HUTIRA

HUTIRA		2011	2012	2013	2014	2015	
RENTABILITA							<u>Průměr</u>
ROA		6,12	2,97	0,23	-11,10	7,11	1,07
ROE		6,02	25,16	-1,15	-21,22	6,44	3,05
ROCE		5,96	25,61	0,10	-17,82	8,00	4,37
ROS		12,56	7,08	0,51	-19,27	10,68	2,31
LIKVIDITA							
Okamžitá		2,90	0,28	0,05	0,38	0,05	0,73
Pohotová		5,13	3,56	1,82	1,72	1,85	2,82
Běžná		8,05	4,76	2,77	2,70	3,33	4,32
Celková zadluženost		21,53	32,98	41,96	48,43	39,60	36,90
Koeficient samofinancování		78,19	66,84	57,87	50,65	60,21	62,75
Úrokové krytí		X	6,03	0,32	-10,91	6,73	0,54
Dlouhodobá zadluženost		16,62	23,49	31,89	38,76	30,55	28,26
Běžná zadluženost		4,91	9,49	10,07	9,66	9,05	8,64
Dlouhodobé krytí stálých aktiv		157,50	168,26	125,21	121,78	130,92	140,73
AKTIVITA							
Obrat celkových aktiv T		0,49	0,42	0,45	0,58	0,67	0,52
Obrat stálých aktiv T		0,81	0,78	0,62	0,78	0,96	0,79
Obrat zásob T		3,39	3,71	4,64	6,05	4,95	4,55
Obrat celkových aktiv N		0,33	0,29	0,32	0,44	0,50	0,38
Obrat stálých aktiv N		0,55	0,55	0,44	0,60	0,72	0,57
Obrat zásob N		2,30	2,60	3,28	4,61	3,70	3,30
Doba obratu zásob		106,80	97,15	77,57	59,49	72,70	82,60
Doba obratu pohledávek		0,00	73,19	25,70	63,02	70,51	58,10
Doba obratu závazku		0,00	23,23	22,29	34,04	20,03	19,92
Další ukazatele							
Mzdové náklady		10028	10107	11131	11606	12893	11153
Počet zaměstnanců		29	32	32	34	36	33
Průměrná měsíční mzda		28816,09	26320,31	28986,98	28446,08	29844,91	28482,87
Přidaná hodnota na pracovníka		802,03	658,50	731,03	655,15	682,58	705,86
Zadržovaný zisk		100,00	7,33	100,00	100,01		
Nákladovost tržeb		0,88	0,93	1,00	1,18	0,92	0,98
Meziroční změna výnosů		-0,02	0,13	0,17	0,04		
Meziroční změna nákladů		0,04	0,15	0,20	0,05		
Přidaná hodnota na VS a PZ		0,48	0,42	0,41	0,31	0,34	0,39

Příloha 7: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti KOMA

KOMA		2011	2012	2013	2014	2015	
RENTABILITA							<u>Průměr</u>
ROA		5,67	9,93	12,35	19,40	26,51	14,77
ROE		14,79	14,33	15,25	22,79	29,41	19,31
ROCE		15,57	15,21	15,51	22,78	29,17	19,65
ROS		4,68	6,93	9,72	12,89	15,87	10,02
LIKVIDITA							
Okamžitá		0,10	0,63	0,24	0,30	0,54	0,36
Pohotová		1,56	1,96	1,86	1,48	1,80	1,73
Běžná		1,82	2,41	2,36	1,91	2,32	2,16
Celková zadluženost		54,91	48,24	43,07	40,47	33,76	44,09
Koeficient samofinancování		44,99	51,75	56,91	59,52	66,01	55,84
Úrokové krytí		12,94	18,26	47,09	110,46	371,11	111,97
Dlouhodobá zadluženost		19,34	20,34	17,69	7,28	3,83	13,69
Běžná zadluženost		33,13	25,75	22,23	27,68	23,48	26,45
Dlouhodobé krytí stálých aktiv		162,53	191,82	158,20	142,31	153,90	161,75
AKTIVITA							
Obrat celkových aktiv T		1,21	1,43	1,27	1,50	1,67	1,42
Obrat stálých aktiv T		3,06	3,81	2,70	3,21	3,68	3,29
Obrat zásob T		14,19	12,43	11,54	12,62	13,91	12,94
Obrat celkových aktiv N		0,93	1,10	0,91	1,06	1,18	1,04
Obrat stálých aktiv N		2,35	2,93	1,94	2,27	2,60	2,42
Obrat zásob N		10,89	9,55	8,29	8,93	9,82	9,50
Doba obratu zásob		25,37	28,97	31,18	28,52	25,88	27,98
Doba obratu pohledávek		89,68	62,72	80,35	67,10	55,21	71,01
Doba obratu závazku		71,21	40,62	52,52	52,15	36,99	50,70
Další ukazatele							
Mzdové náklady		45935	53149	56009	66143	83345	60916
Počet zaměstnanců		157	158	167	172	202	171
Průměrná měsíční mzda		24381,63	28032,17	27948,60	32046,03	34383,25	29358,34
Přidaná hodnota na pracovníka		620,08	720,74	778,24	1124,30	1328,54	914,38
Zadržенý zisk		88,01	87,50	90,72	87,76		
Nákladovost tržeb		0,95	0,93	0,91	0,87	0,84	0,90
Meziroční změna výnosů		0,18	-0,06	0,44	0,38		
Meziroční změna nákladů		0,18	-0,10	0,36	0,35		
Přidaná hodnota na VS a PZ		0,30	0,30	0,39	0,41	0,42	0,37

Příloha 8: Výsledky poměrových ukazatelů společnosti MESIT

MESIT		2011	2012	2013	2014	2015	
RENTABILITA							Průměr
ROA		4,44	2,28	4,93	6,15	5,56	4,67
ROE		4,92	5,47	5,60	5,76	4,97	5,34
ROCE		4,91	5,45	5,59	5,75	4,96	5,33
ROS		8,26	4,67	10,51	10,88	9,95	8,85
LIKVIDITA							
Okamžitá		2,98	1,88	4,11	4,00	2,77	3,15
Pohotová		6,24	4,21	6,62	6,33	5,88	5,86
Běžná		9,37	5,82	9,14	8,93	9,24	8,50
Celková zadluženost		8,01	14,61	11,19	11,18	10,93	11,18
Koeficient samofinancování		91,99	85,39	88,81	88,82	89,07	88,81
Úrokové krytí		X	X	X	X	X	X
Dlouhodobá zadluženost		0,21	0,20	0,23	0,25	0,24	0,23
Běžná zadluženost		5,68	10,02	6,28	6,27	5,97	6,84
Dlouhodobé krytí stálých aktiv		197,14	205,45	209,29	202,63	199,64	202,83
Obrat celkových aktiv T		0,54	0,49	0,47	0,57	0,56	0,52
Obrat stálých aktiv T		1,15	1,17	1,10	1,29	1,25	1,19
Obrat zásob T		3,02	3,04	2,96	3,48	2,79	3,06
Obrat celkových aktiv N		0,33	0,28	0,27	0,34	0,33	0,31
Obrat stálých aktiv N		0,70	0,67	0,63	0,76	0,74	0,70
Obrat zásob N		1,85	1,74	1,69	2,06	1,66	1,80
Doba obratu zásob		119,26	118,44	121,52	103,59	128,98	118,36
Doba obratu pohledávek		37,91	51,47	29,88	17,21	42,63	35,82
Doba obratu závazku		25,77	30,55	36,40	30,16	28,04	30,18
Další ukazatele							
Mzdové náklady		42647	44477	44465	46775	47248	45122
Počet zaměstnanců		158	161	160	164	162	161
Průměrná měsíční mzda		22493,14	23021,22	23158,85	23767,78	24304,53	23349,11
Přidaná hodnota na pracovníka		497,04	533,82	497,81	555,88	550,68	527,05
Zadržný zisk		0,00	0,00	0,00	0,00		
Nákladovost tržeb		0,92	0,95	0,90	0,89	0,90	0,91
Meziroční změna výnosů		-0,01	-0,07	0,21	-0,02		
Meziroční změna nákladů		-0,03	-0,06	0,18	-0,01		
Přidaná hodnota na VS a PZ		0,63	0,75	0,75	0,68	0,69	0,70

Příloha 9: Předloha dotazníku

Vážená společnosti,

tímto dotazníkem bych Vás chtěl poprosit o pomoc při zpracování mého studentského výzkumného projektu na VUT v Brně (Fakulta Podnikatelská). Jedná se o projekt, jehož výsledkem má být zhodnocení výkonnosti vybraných inovativních firem v České republice. Vaši společnost jsem zařadil mezi ty, které mne zajímají nejvíce. Mnohé jsem již vytěžil z výročních zpráv Vaší společnosti, některé informace však bohužel vyčíst nelze. Žádám Vás tedy o vyplnění tohoto dotazníku, který povede k jistě lépe vypovídajícím výsledkům.

Podotýkám, že Vámi poskytnuté informace, se nebudou nikde uvádět a zůstanou pouze jako podklady tohoto projektu. Nemusíte se tedy bát o případné zneužití informací.

Prosím Vás tedy ještě jednou o pomoc a odpověď na těchto pár otázek.

1. OBECNÁ ČÁST – k 31.12.2016

Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší společnosti?

- a) 0-9
- b) 10-49
- c) 50-249
- d) 250 a více

Vaše společnost patří do kategorie:

- a) Ryze česká společnost (100 % společnosti je vlastněno českými subjekty)
- b) České společnost se zahraničním podílníkem
Uveďte prosím procentuální podíl vlastníků z České republiky %
- c) Česká společnost se zahraniční mateřskou společností (100 % vlastnický podíl v zahraničí)
- d) Jiná

Uveďte prosím, kolik procent Vašich ročních tržeb pochází z uvedených trhů.

Domácí trh (Česká republika) %
Jiné státy EU %
Třetí země (státy mimo EU) %

Uved'te prosím, kolik procent Vašich ročních tržeb pochází z uvedených oblastí.

Služby %
Zboží %
Ostatní %

2. INOVATIVNÍ ČÁST

Uved'te prosím pořadí (1-4), ve kterých oblastech Vaše společnost inovuje. Číslo 1 použijte pro oblast, která má ve Vaší společnosti největší zastoupení. Pokud v určité oblasti neinovujete, zanechte prosím místo prázdné.

..... Produktové inovace
..... Procesní inovace
..... Marketingové inovace
..... Organizační inovace

Kolik % výdajů z vašich ročních tržeb jde na inovace?

- a) Dle roční potřeby – každoročně se mění
- b) 0 – 5 % ročních tržeb
- c) 5 – 10 % ročních tržeb
- d) Více než 10 % ročních tržeb

Významnost motivů pro inovace u Vaší společnosti byly a jsou (do prázdných řádků doplňte motivy, které nejsou v předepsaném výčtu):

	1	2	3	4	5
Růst tržeb/zisků					
Lepší kvalita služeb					
Zachování tržního podílu					
Inspirace od konkurence					
Rozšíření sortimentu					
Vývoj nových technologií					
Požadavky zákazníků					

1 Nevýznamné, 5 Velmi významné (Uved'te křížek do příslušného pole)

Ohodnoťte prosím vliv inovací u Vaší společnosti na tyto vybrané kategorie:

	Velmi důležité	Důležité	Nemá vliv	Nedůležité
Strategie podniku				
Rostoucí zisky				
Redukce plýtvání zdroji				
Komunikace				
Vztah se zákazníky				
Ekologie				
Pracovní podmínky				

(Uveďte křížek do příslušného pole dle Vaší odpovědi)

Uveďte prosím pořadí významnosti (1-7) dle toho, kdo je ve Vaší společnosti zodpovědný za inovace. Číslo 1 použijte pro nejvyšší zodpovědnost, pokud někdo z výčtu není za inovace zodpovědný vůbec, zanechte prosím místo prázdné.

- Vlastník, majitel
- Ředitel společnosti
- Vedení společnosti
- Vedoucí jednotlivých úseků
- Iniciátor inovace
- Zaměstnanci výzkumu a vývoje
- Někdo jiný

Vaše společnost sleduje vliv inovací na změny výsledků podniku. Zakroužkujte prosím všechny možnosti, které Vaše společnost využívá.

- 1) **Finanční ukazatele :**
 - a) Metodou BSC - Balanced Scorecard
 - b) Nákladovost
 - c) Ziskovost
 - d) Návratnost prostředků na inovace

Doplňte prosím, pokud Vaše společnost využívá jiné (vlastní) finanční ukazatele než výše uvedené.

.....

.....

2) Nefinanční ukazatele

- a) Spokojenost zákazníků
- b) Počet nových zákazníků
- c) Tržní podíl
- d) Počet patentů
- e) Počet zlepšovacích návrhů

Doplňte prosím, pokud Vaše společnost využívá jiné (vlastní) nefinanční ukazatele než výše uvedené.

.....

.....

3. OTEVŘENÉ OTÁZKY

Máte nějaké motivační programy pro zaměstnance, které je vedou k nápadům, inovacím? (Pokud ano, tak je blíže specifikujte)

Investuje do výzkumu a vývoje? Pokud ano, tak prosím popište a přibližte částku podílem z ročních tržeb.

Máte vlastní zařízení pro výzkum? Spolupracujete s externími subjekty?

Využíváte dotační programy nebo všechny náklady s inovacemi platíte z vlastních zdrojů?

Uplatňujete daňové odpočty z investic do výzkumu a vývoje, pokud ano je to pro Vás významný stimul k inovativním aktivitám? Kolik % daně z příjmů tímto ušetříte?

Na závěr bych Vám chtěl ještě jednou moc poděkovat za Vaši obětavost a investovaný čas na zjišťování informací a vyplnění tohoto dotazníku.

Věřte, že mi Vaše úsilí velmi pomůže k vypracování kvalitního projektu. Jako zpětnou vazbu Vám, pokud máte zájem, mohu poskytnout výsledek mé práce. Pokud si přejete konečnou práci zaslat, uveďte zde prosím e-mailovou adresu, kam má práce putovat.

.....